

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA PODNIKOHOSPODÁŘSKÁ

Návrh strategie podniku
Design of a Company Strategy

Student: Bc. Ladislava Bumbálková

Vedoucí diplomové práce: Ing. Němčík Petr

Ostrava 2010

Zadání diplomové práce

Student: **Bc. Ladislava Bumbálková**
Studijní program: N6208 Ekonomika a management
Studijní obor: 6208T020 Ekonomika podniku
Specializace: 00 Ekonomika podniku
Téma: **Návrh strategie podniku**
Design of a Company Strategy

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
 2. Teoretická východiska
 3. Analýza současné situace
 4. Návrhy a doporučení
 5. Závěr
- Seznam použité literatury
Seznam zkratk
Prohlášení o využití výsledků diplomové práce
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

DEDOUCHOVÁ, M. *Strategie podniku*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2001. 256 s. ISBN 80-7179-603-4.
CHARVÁT, J. *Firemní strategie pro praxi*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2006. 204 s.
ISBN 80-247-1389-6.
SOUČEK, Z.; MAREK, J. *Strategie úspěšného podniku*. 1. vyd. Ostrava: Montanex, 1998. 180 s.
ISBN 80-85780-93-3.


Formální náležitosti a rozsah diplomové práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

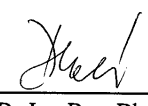
Vedoucí diplomové práce: **Ing. Petr Němčík**

Datum zadání: 20.11.2009

Datum odevzdání: 30.04.2010




prof. Ing. Zdeněk Mikoláš, CSc.
vedoucí katedry


prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová
děkanka fakulty

Místopřisežně prohlašuji, že jsem celou diplomovou práci a přílohy č. 1, 5 vypracovala samostatně.

V Ostravě dne

.....
Bc. Ladislava Bumbálková

OBSAH

1	ÚVOD	1
2	TEORETICKÁ VÝCHODISKA	3
2.1	Strategie	3
2.1.1	Definice strategie	3
2.1.2	Principy strategického myšlení	3
2.1.3	Typy strategií	5
2.1.4	Tvorba strategie	6
2.1.5	Zpracování strategie	8
2.2	Podnik	9
2.2.1	Definice podniku	9
2.2.2	Vize	9
2.2.3	Poslání podniku	9
2.2.4	Podnikové cíle	11
2.3	Externí analýza	11
2.3.1	Analýza okolí	11
2.3.2	Analýza mikrookolí	12
2.3.3	Analýza makrookolí	16
2.4	Interní analýza	18
2.4.1	Proces analýzy interního prostředí	19
2.4.2	Identifikace schopností podniku	20
2.4.3	Hodnototvorný řetězec	20
2.5	SWOT analýza	25
2.6	Dynamická strategická rozvaha	26
3	Analýza současné situace	29
3.1	Představení společnosti	29
3.1.1	Předmět činnosti	30
3.1.2	Organizační struktura společnosti	30
3.1.3	Konkurence	30
3.2	Analýza okolí	32
3.2.1	PEST analýza	32
3.2.2	Analýza mikrookolí	39
3.2.3	Interní analýza	49
3.2.4	Dynamická strategická rozvaha	53
4	NÁVRHY A DOPORUČENÍ	61
5	ZÁVĚR	66
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY		
SEZNAM ZKRATEK		
PROHLÁŠENÍ O VYUŽITÍ VÝSLEDKŮ DIPLOMOVÉ PRÁCE		

1 ÚVOD

V současné době existuje velké množství společností, které působí na trzích v mnoha odvětvích. Společnosti nejenže musí obstát v tvrdé konkurenci, ale existuje mnoho dalších omezujících faktorů. Podnikatelské prostředí je v této době poměrně nestabilní a pro vybudování a fungování podniku existuje mnoho, ať již politických, ekonomických či technických a administrativních omezení, které podnikům tuto situaci ještě více ztěžují. Navíc se v dnešní době téměř všechny společnosti musí potýkat s celosvětovou ekonomickou a finanční krizí, která negativním způsobem ovlivnila všechna odvětví a všechny regiony.

V dnešní době je pro společnosti již téměř nutností vytyčit si v určitém časovém rámci cíle, kterých chce dosáhnout. Společnosti si proto vytváří strategii, jež obsahuje právě tyto cíle, ale také vizi, kterou se podnik bude prezentovat. Je téměř nemožné a nevyčíslitelné kolik podniků z celého spektra, si strategii vytváří, protože i v dnešní době existují společnosti, které strategii nevytváří a více-méně úspěšně působí. Avšak otázkou je, zda je to pro tyto společnosti z dlouhodobého hlediska výhodné.

Společnost musí vědět čeho chce svým podnikáním dosáhnout a co pro dosažení dané pozice, či cíle musí podstoupit. Přesně tyhle dva důležité faktory zahrnuje strategie a dále je rozpracovává. Je prakticky základem, který udává, zda se společnost bude ubírat směrem k úspěchu, či neúspěchu. A právě z tohoto důvodu jsem si téma strategie podniku vybrala. Protože i když bude mít společnost skvělou kapitálovou základnu, finanční prostředky a bezvadné produkty či služby, nemusí být tato společnost úspěšná pokud nebude mít správně zpracovanou strategii, případně se touto strategií nebude držet.

Tato práce se zabývá odvětvím, které je poměrně specifické, poslední dobou poměrně diskutované a dalo by se říci kontroverzní.

Cílem mé práce je tedy navrhnout strategii pro podnik působící v odvětví, které je z velké části omezeno legislativou a to nejen na území České republiky. Společnost na trhu působí teprve čtyři roky, narozdíl od společností konkurenčních a jedná se o střední společnost. V konkurenčním prostředí tohoto odvětví si však vybuchovala určitou pozici a cílem strategie bude nejen tuto pozici upevnit, ale i postupem času zlepšit. Pro vytvoření této strategie jsem využila poměrně nové techniky, kterou je dynamická strategická rozvaha, která je ve formě scénářů, do kterých jsou zahrnována nejen objektivní, ale i subjektivní data.

Práce je strukturována do tří základních částí. V první části jsou teoreticky vymezeny důležité pojmy a východiska, která se měla stát určitou oporou pro třetí část.

V druhé části je stručně představena společnost, pro níž je strategie vypracovávána, je zde vymezeno její sídlo i předmět podnikání. Je zde uvedena i organizační struktura této společnosti a její konkurence.

Třetí, stěžejní část, je část praktické aplikace postupů vymezených v první části na společnosti, představené v části druhé. Součástí této části jsou tři analýzy – makrookolí, mikrookolí a to především konkurence a analýza interního prostředí. Veškeré výsledky, které vyplývají z těchto tří základních analýz byly shrnuty a využity v dynamické strategické rozvaze, jež poskytuje stěžejní směry a faktory pro vymezení finální strategie.

2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA

2.1 Strategie

2.1.1 Definice strategie

Strategii je možné chápat jako dokument, ve kterém jsou vymezeny dlouhodobé cíle podniku, kde je stanoven průběh jednotlivých operací a rozmístění zdrojů, které jsou nezbytné pro splnění daných cílů tak, aby tato strategie vycházela z potřeb podniku, přihlížela ke změnám jeho zdrojů a schopností a současně reagovala odpovídajícím způsobem na změny v podnikovém okolí

Strategii je možné chápat jako komplot (ploy), neboli plánovaný manévr¹, nebo model chování organizace (pattern) ve vztahu k jeho historickému vývoji, nebo jako pozici (position), vyzdvihující význam výrobků dodávaných na specifický trh a konečně jako charakter organizace. Podstatou poslední koncepce jsou následující předpoklady:

- strategie je koncept, abstrakce v myslích zainteresovaných stran,
- strategie je perspektiva sdílená všemi členy organizace (jedná se o kolektivní mysl, sjednocení jednotlivců ke společnému způsobu myšlení a jednání)².

Jedná se o procesně vedenou definici strategických cílů a způsobů, jak jich dosahovat. K čemuž se využívají metodiky, procesy a technologie, které se v čase a v průběhu rozvoje strategie, jako oboru, neustále vyvíjí.

V dnešní době je důležitým rysem strategie, že není nejdříve určen strategický cíl, ale vzniká až v průběhu tvorby strategie, jako její produkt.

Strategie je připravenost podniku na budoucnost.

2.1.2 Principy strategického myšlení

Principy strategického myšlení vyplývají ze specifík strategického řízení. Strategie musí být tedy zpracována na základě těchto principů, které lze shrnout takto:

¹ MULAČ, P., MULAČOVÁ, V.: *Podniková ekonomika*. České Budějovice: VŠTE, 2007. ISBN 80-903888-0-2.

² KOPČAJ, A.: *Řízení proudu změn*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1999. 298 s. ISBN 80-902358-6-1.

Princip variantnosti

Strategie musí být zpracována ve více variantách a to z toho důvodu, že není možné určit, jak se v průběhu strategického období budou vyvíjet faktory, které ovlivňují strategii podniku.

Princip permanentnosti

Navazuje na předchozí princip a znamená, že je nutné neustále sledovat, zda skutečný vývoj faktorů ovlivňujících strategii podniku probíhá v souladu s předpoklady, na kterých je strategie založena a zda i veškeré strategické operace vycházejí dle vytyčených harmonogramů a plánů.

Princip celosvětového přístupu

Strategie musí vycházet z dobrých znalostí o politickém, ekonomickém, ekologickém, vědeckotechnickém, demografickém, právním i sociálním vývoje v celém světě, vzhledem ke skutečnosti, že v současném světě souvisí vše se vším.

Princip tvůrčího přístupu

Na současném trhu se prosadí pouze podnik, jehož strategie přináší něco nového, jako jsou nové produkty, technologie, nové způsoby uspokojování potřeb a další.

Princip interdisciplinarity

Tento princip je založen na využití nových poznatků a metod při vytváření strategie. Největších efektů bývá dosaženo prací interdisciplinárních týmů.

Princip vědomí práce s rizikem

Tento princip vychází opět z nejistoty o rozvoji faktorů, které ovlivňují strategii podniku a ze složitosti strategického rozhodování. Proto je každé strategické rozhodnutí spojeno s rizikem a nikdy nemůže mít zajištěnu stoprocentní úspěšnost.

Princip koncentrace zdrojů

Každé strategické rozhodnutí vyžaduje určité zdroje, které bývají často rozptýleny, což vede k neúspěchu.

Princip vědomí práce s časem

Součástí strategie úspěšného podniku je práce s časem, vzhledem ke zkracování lhůt výzkumu, vývoje, výstavby, výroby i oběhu.

Princip agregovaného myšlení

Strategie se nezabývá nevýznamnými detaily, pracuje v určitých globálech.

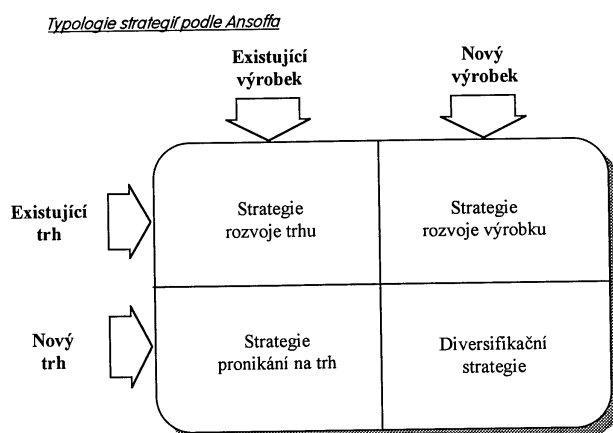
Princip zpětnovazebného myšlení

Spočívá v tom, že v každém kroku strategie se vracíme k předcházejícímu a v případě potřeby kroky korigujeme.

2.1.3 Typy strategií

Existuje celá paleta strategií, a tyto se liší dle jejich různých autorů. První systematický přístup k typologii strategií vymezil Igor H. Ansoff, který určil matici se 4 typy strategií.

Obrázek č. 2. 1.: Typologie strategií dle Ansoffa



Zdroj č.: 2

Tato tabulka slouží dodnes jako základ všech dalších typologií. Výsledkem je proces, který určil 13 základních typů strategií, které je pak možné vzájemně mezi sebou kombinovat. Jedná se o následující typy strategií:

- o progresivní integrace – získávání většího podílu na řízení maloobchodníků a distributorů vlastních výrobků, případně, jejich skupování

- zpětná integrace – získávání větších podílů na řízení firemních dodavatelů, nebo jejich seskupování
- horizontální integrace – získávání podílu na řízení firem konkurentů, jejich skupování, či spojování se s nimi
- proniknutí na trh – zvyšování podílu současných výrobků firmy na jejich současných trzích, prostřednictvím zvýšeného marketingového úsilí.
- rozvoj trhu – představování současných výrobků na geograficky nových trzích
- vývoj výrobku – snaha zvýšit prodej zlepšením, případně modifikací současných výrobků, či služeb
- soustředná diverzifikace – přidávání nových výrobků a služeb, vztahujících se k současné hlavní činnosti podniku
- smíšená diverzifikace – přidávání výrobků a služeb, nevztahujících se k dosud prováděné hlavní činnosti
- horizontální diverzifikace – přidání nových výrobků a služeb, které se nevztahují ke stávající hlavní činnosti, ale které jsou však zamýšleny pro prodej současným zákazníkům daného podniku
- joint venture – dvě, respektive více podniků, které vytvoří nový právní celek, za účelem vzájemné spolupráce
- snížení výdajů – přehodnocování a redukce nákladů a majetku firmy, za účelem zrušení výroby produktů, u kterých klesá prodej, potažmo zisky
- zbavování se majetku – prodej divize, či určité část organizace
- likvidace – prodej veškerého majetku organizace za jeho skutečnou cenu

2.1.4 Tvorba strategie

Předpoklady pro formulaci strategie

Každá strategie má určité charakteristické rysy a implementace kvalitní strategie vyžaduje vytvoření určitých podmínek. Podmínky jsou tyto:

Každá strategie musí zahrnovat dílčí strategie pro jednotlivé úrovně řízení. Strategie musí zahrnovat také strategie základních funkcí podniku, kterými jsou marketing, výroba, materiálové hospodářství ad.

Strategie jednotlivých úrovní řízení musí vytvářet celistvý a jednotný systém.

Ve společnosti musí být také přizpůsobena organizační struktura a systém řízení vybrané strategii.

Musí být také stanoveno, že strategie by měla rozvíjet základní dovednosti podniku, dále by měla zahrnovat výběr vhodných manažerů a musí zahrnovat rozvoj a vzdělávání všech pracovníků a vytvářet pocit sounáležitosti pracovníků ke společnosti.

Formulace strategických cílů

Pod pojmem cíl definujeme žádoucí stav, kterého má být dosaženo, a který lze měřit příslušnými kvantitativními, popřípadě kvalitativními ukazateli. Pro potřeby strategie se člení cíle do čtyř skupin:

1. Cíle na trhu – tyto se zaměřují na vývoj a zavedení nových výrobků, na technickou stránku vyráběných výrobků, rozvoj technologií, výrobní kapacity
2. Cíle ekonomické – lze je členit na cíle: výkonové (obrat, podíl na trhu, objem výroby, výrobní kapacita, zásoby), finanční (celkový kapitál, vlastní kapitál, cizí kapitál, finanční investice, likvidita), výsledkové (výnosy, náklady, zisk, cash-flow, rentabilita, produktivita)
3. Cíle majetkové
4. Cíle v oblasti kvalifikace, motivace a sociální – tyto cíle jsou orientovány na okolí podniku (vytváření pracovních příležitostí v obci a regionu, ochrana životního prostředí, placení daní).

Hlavní strategické operace

Jedná se o činnosti, které směřují ke splnění výše uvedených strategických cílů. Realizace strategických operací uvádí strategii do chodu. Je tedy nutné, aby každá strategická operace obsahovala:

- popis, který vymezuje obsah a očekávané výsledky,
- odpovědné pracovníky,
- termín provedení operací,
- náklady na provedení.

Hodnocení strategických operací

Provádí se dvoustupňově. První stupeň je periodické hodnocení vrcholovým vedením. Druhým stupněm je hodnocení realizace strategie probíhající na úrovni celého strategického týmu.

Podmínky úspěšného zpracování a realizace strategie

Pro úspěšné zpracování a realizaci strategie je nutné splnit určité základní podmínky, kterými jsou pochopení zásadních změn v naší ekonomice, zvládnutí principů strategického myšlení, vůle vrcholového vedení zvítězit a přesvědčení, že bez strategie nelze přežít, osobní angažovanost ředitele a účast kvalifikované poradenské organizace.

Ve velké řadě podniků je slabou stránkou sama realizace úkolů, které vyplývají ze strategie.

2.1.5 Zpracování strategie

Postup zahrnuje sedm základních kroků:

1. Vytvoření strategického týmu
2. Zvládnutí principů strategického myšlení
3. Zpracování strategie
4. Realizace strategických operací
5. Zavedení systému strategického řízení
6. Hodnocení dosahovaných výsledků
7. Systematické upřesňování strategie

Kromě výše uvedených základních kroků zpracování strategie, jsou také nutné kontrolní a schvalovací bloky. Je totiž nutné projednat v určitých časových úsecích dosavadní výsledky prací v celém strategickém týmu.

První, úvodní jednání má informační charakter. Členové týmu se v tomto kroku seznamují s obsahem a pracovními postupy strategie.

Druhé, společné jednání je nutné pro to, aby byla zpracována základní analýza a stanovení slabých a silných stránek.

Třetí projednání se týká částečných výsledků a vychází z vypracování vize podniku. V této fázi se hodnotí základní parametry ekonomického vývoje podniku.

Čtvrté projednání je posouzením reálnosti navrhovaných strategických cílů.

Páté projednávání následuje po stanovení strategických operací. Zde se posuzuje funkčnost strategie po její realizaci.

Schválení vlastníky je nutným krokem pro zahájení realizace.

2.2 Podnik

2.2.1 Definice podniku

Podnikem se pro účely zákona rozumí soubor hmotných, jakož i osobních a nehmotných složek podnikání. K podniku náleží věci, práva a jiné majetkové hodnoty, které patří podnikateli a slouží k provozování podniku nebo vzhledem k své povaze mají tomuto účelu sloužit³.

Je ekonomicko-právním subjektem, který slouží podnikateli k samostatné činnosti, za účelem dosažení zisku, případně zvyšováním hodnoty. Smyslem podnikání je výroba, respektive prodej statků, či poskytování služeb.

Podnik je obvykle chápán jako ziskový, výdělečný projekt. Toto pojetí je třeba navíc rozšířit o nestátní, neziskové organizace, které se orientují na potřeby, vznikající ve společnosti.

Podnik existuje v různých právních formách a podnikatelská činnost, probíhající v jeho části, si klade určité cíle. K propojování cílů a snahy o osobní prospěch vlastníků podniku, současně se zajištěním prospěchu pro podnikové okolí, dochází při realizaci daných cílů.

2.2.2 Vize

Vizí je představa o budoucí orientaci a postavení podniku. Vize vytváří rámec pro formulaci poslání, poskytuje přitažlivý obraz budoucnosti podniku a odráží aspirace a hodnoty, které vyznávají vedoucí pracovníci a zaměstnanci.

2.2.3 Poslání podniku

Poslání podniku definuje základní funkci podniku, představu o zaměření a význam podnikatelských aktivit. Vyjadřuje to, čím chce podnik být, jinými slovy ukazuje budoucnost podniku. Účelem poslání je poskytnout podniku strategické zaměření a směr, kterým se má

³ ZÁKON Č. 513/1991 Sb., *obchodní zákoník*. Část I., Hlava I., Díl II. § 5, odst. 1.

podnik ubírat. Poslání by mělo zdůrazňovat zvláštnosti a jedinečnost podniku, mělo by být motivující a dosažitelné. Mělo by být zaměřené více na trhy, potažmo zákazníky, než na výrobky.

Poslání dává odpovědi na otázky:

Proč podnik existuje?

Kde je?

Co dělá?

Kam směřuje?

Nejdříve se musí identifikovat podnikání, a to prostřednictvím čtyř otázek:

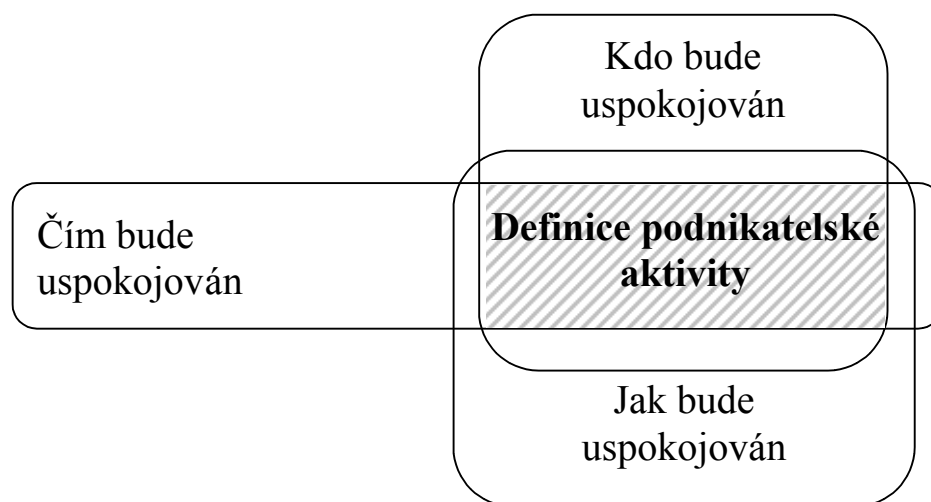
Co je uspokojováno?

Kdo je uspokojován?

Jak jsou uspokojovány zákaznickovy potřeby?

Proč podnik dělá to, co dělá?

Graf č. 2. 1.: Síť pro definici podnikatelské aktivity



Zdroj: č. 12

Na výše uvedené otázky se mohou odpovědi lišit v závislosti na počtu podnikatelských aktivit.

Podnik s jednou podnikatelskou aktivitou

Podnikatelská aktivita tohoto podniku je identifikována ve třech rovinách:

Kdo bude uspokojován?

Čím bude uspokojován?

Jak bude uspokojován?

Podnik s více podnikatelskými aktivitami

Účel podnikatelského portfolia – dosáhnout strategických cílů podniku.

Rozsah podnikatelského portfolia – počet jednotlivých podnikatelských aktivit.

Rovnováha podnikatelského portfolia – podnikatelské aktivity musí zajistit maximální zhodnocení kapitálu vloženého vlastníky.

2.2.4 Podnikové cíle

Cíle charakterizují to, čeho chce podnik dosáhnout. Jsou pomocníkem při formulaci strategie a dávají smysl poslání. Veškeré cíle by měly směřovat k maximalizaci bohatství podniku.

Podniky si vytvářejí soubory různých dílčích cílů. Mezi cíle patří:

- dosažení většího podílu na trhu,
- úspora nákladů
- zvýšení produktivity práce,
- vývoj nových výrobků,
- zlepšení kvality výrobků a služeb,
- využití nových distribučních kanálů,
- zlepšení vztahů s dodavateli,
- rozvoj manažerských dovedností,
- zlepšení sociálních vztahů uvnitř podniku apod.

2.3 Externí analýza

2.3.1 Analýza okolí

Externí analýzou se identifikují v okolí podniku příležitosti a ohrožení.

Příležitostmi jsou myšleny vnější trendy, poskytující potenciál, který má podniku přinášet vyšší zisky.

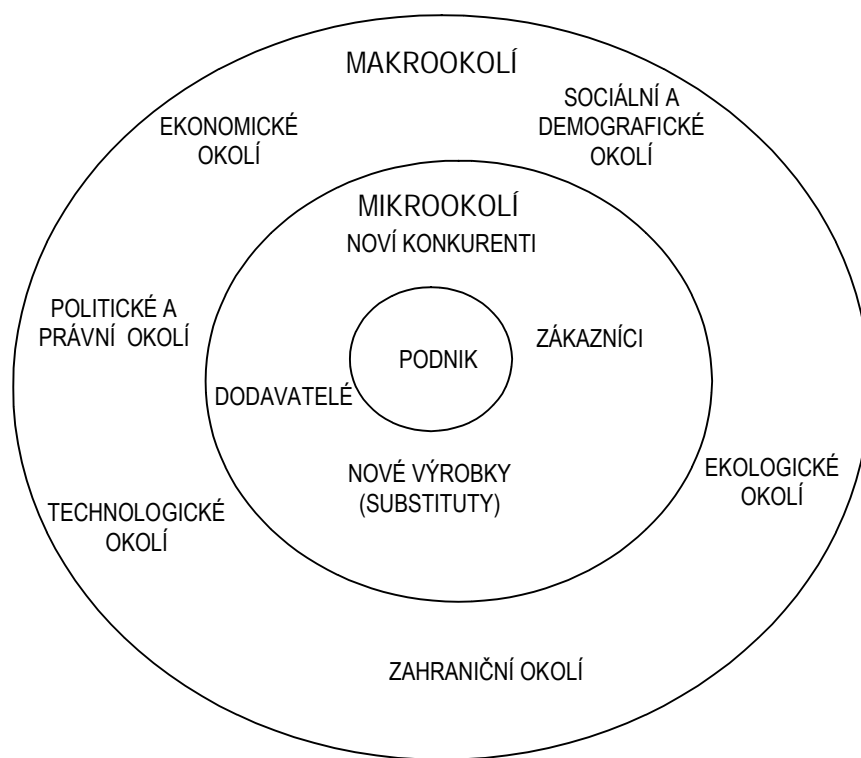
Ohroženími jsou naproti tomu vnější trendy, které zpochybňují ziskovost a celkovou existenci společnosti.

Cílem kvalitní strategie je maximalizace využití příležitostí a eliminace nebo zmírnění dopadu ohrožení na podnik.

Analýza okolí má zpravidla dvě části, kterými jsou analýza mikrookolí, které představuje podnikatelské prostředí, ve kterém společnost podniká a analýza makrookolí, které je společné všem a vytváří prostředí pro veškerá mikrookolí podniků.

Části mikro a makrookolí jsou znázorněny na následujícím obrázku.

Obrázek č. 2. 2.: Okolí podniku



Zdroj: č. 13

2.3.2 Analýza mikrookolí

Analýzou mikrookolí se myslí analýza konkurenční síly a odhalení příležitostí, respektive ohrožení podniku, které je nutné využít ve strategii, nebo jejichž špatný vliv je třeba omezit, nebo zcela eliminovat. K tomuto účelu nejlépe slouží model pěti konkurenčních sil, který vypracoval E. Porter. Tento tvrdí, že síly uvedené v jeho modelu působí silněji na

podniky uvnitř mikrookolí a omezují ji v dosahování vyšších zisků. V Porterově modelu působí slabá konkurence jako příležitost a naopak silná konkurence může být pro podnik hrozbou, která vede ke snížení zisku.

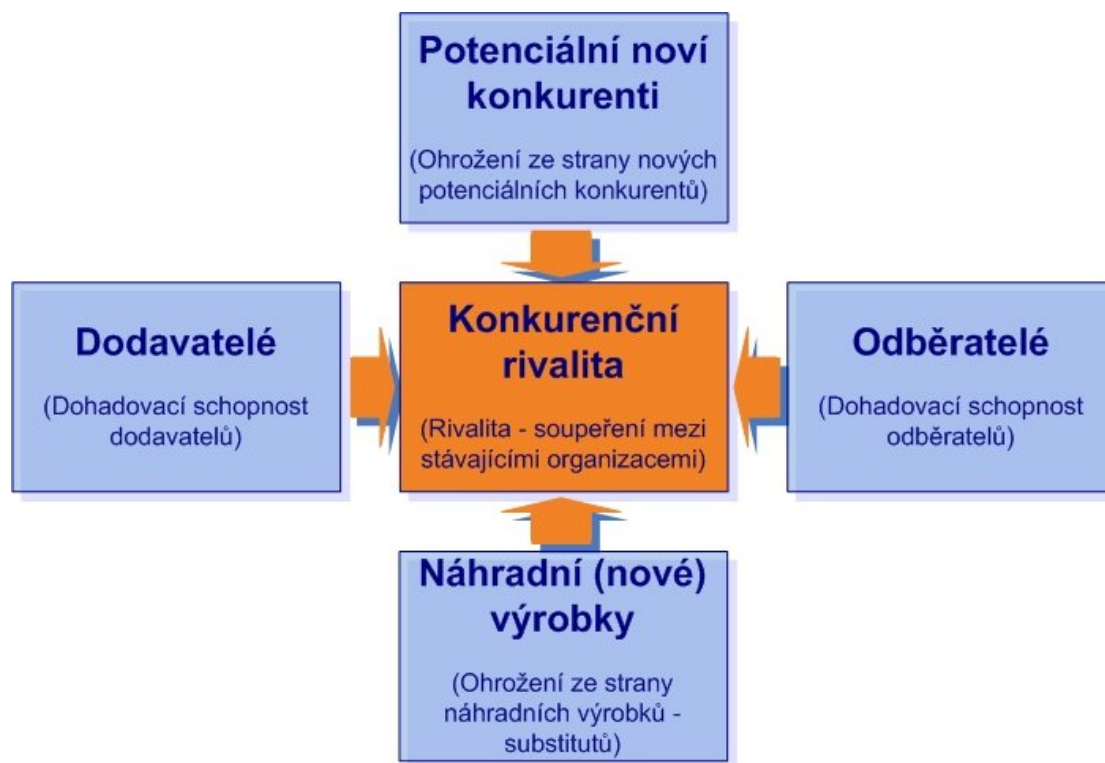
Je tedy nutné, aby manažeři poznali dané příležitost, respektive ohrožení a zohlednili je ve strategii, případně formulovali odpovídající strategie.

Pět konkurenčních sil působících v Porterově modelu:

- Rizika vstupu potenciálních konkurentů
- Rivalita mezi stávajícími podniky
- Smluvní síla kupujících
- Smluvní síla dodavatelů
- Hrozby substitučních výrobků.

V Porterově modelu působí tyto síly následujícím způsobem.

Graf č. 2. 2.: Působení pěti konkurenčních sil v Porterově modelu



Zdroj: č. 15

Potenciální konkurenti

Jedná se o podniky dosud v daném mikrookolí nekonkurující, avšak se schopností se konkurenty stát, v případě, že se pro to rozhodnou. Jedná se o hrozbu pro podniky uvnitř daného mikrookolí, kterou lze snížit pomocí výše bariér vstupu na trhu, což je celá řada

faktorů, bránících podniku prosadit se v daném mikrookolí. Protože čím vyšší jsou bariéry vstupu, tím vyšší náklady pro potenciálního konkurenta znamená vstup do mikrookolí. Ekonom Joe Bainem rozlišil tři základní zdroje bariér vstupu nového konkurenta.

Oddanost zákazníků – tito dávají přednost výrobkům současných podniků. Oddanost lze podporovat reklamou, inzeráty, péčí o zákazníky, inovací ad.

Absolutní nákladové výhody – mohou být výsledkem zkušeností z minulých období v daném odvětví, z dokonalejší výrobní technologie, speciálních vstupních požadavků pro výrobu, či přístupy k levnějším finančním zdrojům, banky raději půjčí existujícím podnikům, které pro ni znamenají nižší riziko.

Míra hospodárnosti – vztah mezi nákladovými výhodami a velikostí podílu podniku na trhu. Nákladové výhody vznikly například možností zhromadněním standardizované výroby, výhodným nákupem materiálu a polotovarů, masivnější reklama a inzerce ad. V případě, že jsou tyto výhody významné, potenciální konkurenti se vstupem váhají.

Rivalita mezi stávajícími podniky

V případě, že tato síla je slabá, mohou podniky zvyšovat ceny a dosahovat vyššího zisku, v případě velké síly, dochází k cenové válce, jež může zesílit rivalitu mezi podniky a silná rivalita způsobuje velkou hrozbu a snižuje ziskovost. Rozsah rivality je dán třemi faktory, kterými jsou:

Struktura mikrookolí – velikost podílu jednotlivých podniků na trhu okolí. Struktura je od atomizované po konsolidovanou. Atomizované mikrookolí: velké množství malých nebo středních podniků, neexistuje zde žádný dominantní podnik. Konsolidované mikrookolí: malý počet velkých podniků nebo jeden podnik. V atomizovaném mikrookolí jsou nízké bariéry vstupu a malá diferenciací výrobků. Nízké vstupy znamenají, že v případě silné poptávky a vysokého zisku, bude hodně nově vstupujících, čímž se bude vytvářet přebytek kapacity, firmy budou muset snižovat ceny, což povede k cenové válce, která snižuje zisk v mikrookolí. Výsledkem tohoto bude výstup některých podniků z dané oblasti. Toto vyústí v cyklus konjunktury a úpadku. Nejlepší strategií je v tomto případě minimalizace nákladů. V konsolidovaném mikrookolí jsou podniky na sobě navzájem závislé ve smyslu, že konkurenceschopnost jednoho podniku přímo ovlivňuje ziskovost dalších.

Poptávkové podmínky – přibývajících zákazníci, nebo více nakupujících stávajících zákazníci zvyšují poptávku a trh tak jako celek roste. V případě, že stávající zákazníci nakupují méně, nebo zákazníků ubývá, poptávka klesá.

Výška výstupních bariér z daného mikrookolí – v případě vysokých bariér se podniky mohou stát závislé na této situaci. Mezi výstupní bariéry patří:

- investice do strojů a zařízení, nemajících variantní využití,
- emocionální přístup, podnik nechce vystoupit z daného mikrookolí ze sentimentu,
- strategické vztahy mezi podnikatelskými jednotkami uvnitř podniku.

Smluvní síla kupujících

Hrozbou mohou být kupující v případě, že stlačují ceny dolů, nebo když vyžadují vysokou kvalitu, což zvyšuje náklady. Příležitostí pro podnik zvyšovat ceny a zisk jsou slabí kupující.

Smluvní síla dodavatelů

Dodavatelé jsou hrozbou v případě, kdy zvyšují ceny a podnik musí toto zvyšování zaplatit, nebo přistoupit na nižší kvalitu. Slabí dodavatelé poskytují podniku možnost snížení ceny a zvýšení kvality.

Hrozba substitučních výrobků

Substituční výrobky jsou hrozbou, protože vytváří limitující cenu, za kterou podnik může prodávat, čímž se snižuje podnikový zisk.

Groveův model šesti sil

Jedná se o modifikaci Porterova modelu, která definuje strategický inflexní bod. Přidává šestou sílu, tzv. komplementářů, což jsou takové podniky, které jsou určitým způsobem závislé na našem podniku. Všechny podniky, jako komplementáři, mají stejné cíle.

Model životního cyklu mikrookolí

Je nástrojem pro analýzu působení vývoje okolí na konkurenční síly. Manažeři musí vytvářet takové strategie, které povedou k potlačení hrozeb a využití nabízených možností vznikajících během vývoje cyklu.

Vývoj prochází pěti etapami

Etapa vzniku mikrookolí – nové podniky, které uvádějí na trh nové výrobky, které je nutné zákazníkům představit.

Etapa růstu mikrookolí – zákazníci, kteří poznali, že je pro ně daný výrobek důležitý. Vysoká dynamika poptávky a rychlé zvyšování podílu na trhu.

Etapa ustálení mikrookolí – nižší nárůst poptávky a zvyšování konkurence v oblasti kvality a cen.

Etapa úpadku mikrookolí – tato etapa začíná poklesem poptávky.

2.3.3 Analýza makrookolí

Makrookolím se rozumí soubor faktorů, které působí na všechny podniky stejně, přičemž důsledky pocítuje každý podnik jinak.

Je několik základních prvků makrookolí, které mají zvláštní důležitost:

- makroekonomické okolí,
- technologické okolí,
- okolí sociální politiky,
- demografické okolí, politické a legislativní okolí,
- ekologické okolí.

Makroekonomické okolí

Toto je charakterizované stavem ekonomiky. Stav ekonomiky ovlivňuje schopnosti podniků dosáhnout výnosnosti. Nejdůležitější jsou čtyři makroekonomické indikátory, kterými jsou:

- míra ekonomického růstu,
- úroková míra,
- směnný kurs,
- míra inflace.

Ekonomický růst umožňuje lépe odolat konkurenčnímu tlaku, který je uvnitř daného mikrookolí a to prostřednictvím zvýšené spotřeby. Pro podnik je to příležitost v podobě rozšíření působnosti. Opak snižuje spotřebu, což vede ke zvyšování konkurenčního tlaku. Manažeři by měli sledovat vyhlídky, které nabízí ekonomika, protože změny v ekonomice lze poměrně snadno předvídat.

Úroková míra je důležitá tam, kde si podniky půjčují peníze. Klesající úroková míra je pro podnik příležitostí a rostoucí naopak. Úroková míra určuje podnikové kapitálové náklady, které mohou být hlavním faktorem při rozhodování o proveditelnosti strategie.

Směnný kurz má význam v případě, že se podnik nachází na celosvětovém trhu a má přímý důsledek na konkurenční schopnost výrobků tohoto podniku. Výrobky daného podniku jsou

relativně levné v zahraničí v případě, že domácí měna je v porovnání s ostatními nízká a naopak.

Míra inflace ovlivňuje všechny předešlé indikátory a to tak, že zpomaluje růst ekonomiky, zvyšuje úrokovou míru a způsobuje proměnlivý devizový kurz. Inflace způsobuje nejistotu předpovědi budoucího vývoje.

Technologické odvětví

Je tvořené veškerými institucemi, které se zabývají vědeckovýzkumnou činností, vývojem nových materiálů, výrobních metod a prostředků, popřípadě se podílejí na jejich výrobě a distribuci. Jedná se o:

- Vědecko-výzkumné organizace,
- Státní vědecko-technická politika,
- Instituce na podporu transferu technologií,
- Vědecko-technologické parky,
- a další

Sociální okolí

Jedná se o soubor vzorů chování, modelů a způsobů chování jednotlivců a skupin. Existuje trend zlepšování životního prostředí a upevňování zdraví.

Demografické okolí

Hrozbou a zároveň příležitostí je přeměna složení populace. Dalšími faktory demografického okolí jsou věková a sociální skladba obyvatelstva, příjmové složení obyvatelstva, zaměstnanost, nezaměstnanost.

Politické a legislativní okolí

Zahrnuje zákony, předpisy, vyhlášky, dále obchodní zákoník, zákoník práce a další, regulace vybraných druhů podnikání, či politická stabilita. Tyto ovlivňují podniky a limitují jejich potenciální strategické možnosti.

Ekologické okolí

Tato složka makrookolí obsahuje regulaci složek životního prostředí, neformální regulaci a klimatické faktory.

Zahraniční okolí podniku

Také obnáší jak ohrožení, tak příležitosti. Za ohrožení můžeme považovat politické, sociální, ekonomické a finanční riziko. Příležitosti jsou země bohaté na zdroje, země bohaté na pracovní sílu a země s velkým trhem.

2.4 Interní analýza

Interní analýza spolu s analýzou externí tvoří východisko pro formulaci strategie. Interní analýza zkoumá, identifikuje a interpretuje vnitřní schopnosti podniku a cílem je odhalení silných a slabých stránek podniku. Silnými stránkami jsou zručnost, schopnost, potenciál, aktivum ad. Slabou stránkou je něco, co podniku chybí, případně to dělá špatně.

To, v čem je podnik silný a odlišný od konkurentů jsou jeho specifické přednosti, které umožňují podniku dosahovat díky těmto vlastnostem vyšších zisků. Pro podnik je velmi obtížné udržet si výhodu těchto specifických předností, avšak velice těžké je pro konkurenty tyto přednosti podniku napodobit.

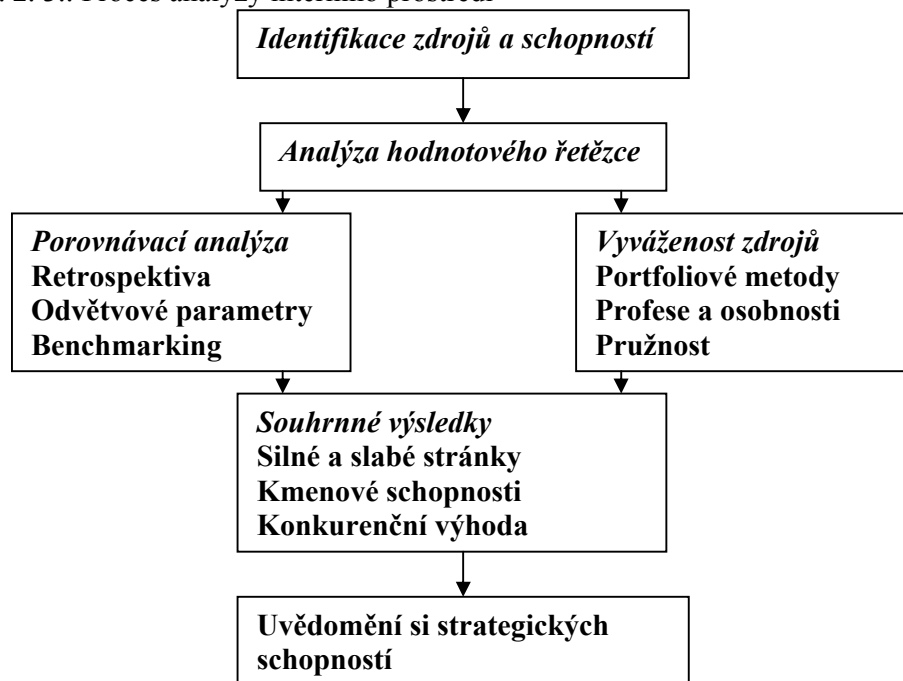
Zdroj specifických předností se nachází v majetku podniku a v podnikové schopnosti. Majetek se dělí na hmotný, kterým jsou například stavby, pozemky, stroje a zařízení, a na nehmotný, kterým je jméno podniku, patenty, pověst, technologické a marketingové know-how ad.

Podnikovými schopnostmi jsou dovednosti podniku. Schopnosti jsou produktem organizační struktury a řídicího systému, které specifikují jak a kde udělat rozhodnutí a určují způsob chování, které bude odměňováno.

Rozdíl mezi majetkem a schopnostmi je velmi důležitý. V případě, že firma nemá schopnost efektivně využít majetek, může mít tento majetek unikátní a kvantifikovaný, ale není schopen vytvářet, nebo si udržet specifické vlastnosti. Pro vytváření, respektive udržení si specifických vlastností je velmi důležité, aby podnik vlastnil obojí, jak majetek, tak schopnosti s ním efektivně nakládat.

2.4.1 Proces analýzy interního prostředí

Graf č. 2. 3.: Proces analýzy interního prostředí



Zdroj: č. 14

Významnou částí interní analýzy je analýza faktorů, které determinují strategickou způsobilost. Jedná se o zdroje dostupné podniku a schopnosti a dovednosti různých činností a jejich vzájemné vyváženosti.

Identifikace zdrojů probíhá na dvou úrovních:

- Identifikace individuálních zdrojů,
- Příspěvek zdrojů k vytváření konkurenční výhody.

Zdroje zařazujeme do čtyř základních typů:

- hmotné zdroje,
- lidské zdroje,
- finanční zdroje,
- nehmotné zdroje.

Při analýze zdrojů je nutné dodržovat dvě zásady:

- zaměřit se na všechny zdroje, které jsou v podniku,
- identifikovat ty zdroje, které jsou kritické a oddělit je od těch, které jsou nezbytné, avšak ne nutné k dosažení konkurenční výhody.

Analýza je potřebná k posouzení potenciálu základny zdrojů a posouzení toho, jak jsou unikátní a obtížně dosažitelné pro konkurenty.

2.4.2 Identifikace schopností podniku

Schopností podniku je využití zdrojů a jejím projevem je míra využití zdrojů podniku. Využití zdrojů je možné hodnotit ze dvou hlavních hledisek, z hlediska účinnosti daných zdrojů a z hlediska stupně jejich využití. Přičemž každé hledisko lze navíc hodnotit dle běžných ukazatelů.

Účinnost zdrojů:

- ziskovost,
- produktivita práce,
- využití výrobních kapacit,
- pracovní kapitál.

Stupeň využití zdrojů:

- využití lidských zdrojů,
- využití kapitálu,
- využití marketingu a distribučních zdrojů,
- využití výrobního systému,
- využití nehmotných aktiv.

2.4.3 Hodnototvorný řetězec

Vstupní faktory se na výrobky či služby transformují pomocí hodnototvorných funkcí. Hodnotu, která je vytvořená díky hodnototvorným funkcím, měří podnik množstvím peněz, které jsou za výrobky či služby ochotni zaplatit zákazníci. V případě, že daná hodnota převyšuje náklady na vytvoření výstupu, dosahuje podnik zisku. I když je podnik ziskový, k tomu, aby dosahoval konkurenční výhody, musí mít náklady ještě nižší, než konkurence.

Tvorba hodnoty je dána hodnototvorným řetězcem, který je rozdělen na:

- Hlavní funkce
- Podpůrné funkce.

Obrázek č. 2. 3.: Hodnototvorný řetězec



Zdroj: č. 14

Hlavní funkce vytváří fyzickou podobu výrobku, ten předávají zákazníkovi a zajišťují servis.

Podpůrné funkce zajišťují vstupy pro hlavní funkce.

Hlavní funkce

Výrobní funkce

Cílem této funkce je vyrábět s nízkými náklady výrobky, které mají hodnotu pro zákazníka. V případě, že firma takto vyrábí a její výrobky jsou navíc konkurenceschopné, znamená to, že je podnik silný. Silné a slabé stránky výroby určují čtyři hlavní faktory:

- míra hospodárnosti,
- zkušenostní efekt,
- efekt životního cyklu výrobního procesu,
- pružná výrobní technologie.

Míra hospodárnosti – primárním faktorem pro určení ziskovosti podnikatelské aktivity je podíl podniku na trhu. Důvodem dosažení ziskovosti díky vyššímu podílu je, že podnik

dosahuje nižších nákladů na jednotku. Míra hospodárnosti je vztahem mezi nákladovými výhodami a velikostí podílu na trhu. Nižších nákladů je možné dosáhnout i zkušenostním efektem, kterým se míní snižování nákladů na jednotku výroby při kumulovaném nárůstu výrob. Vztah nákladů na jednotku a kumulovaného počtu vyrobených produktů vyjadřuje zkušenostní křivka, která znamená, že na základě zkušeností po vyrobení určitého počtu výrobků je možné každou další jednotku vyrobit s nižšími náklady. Zkušenostní efekt má řadu zdrojů:

- efektivnost pracovní síly
- pracovní specializace
- nové výrobní postupy
- lepší využití výrobního zařízení
- výrobková standardizace
- změna konstrukce výrobků

Efekt životního cyklu výrobního procesu – vztah mezi výrobním procesem a výrobkovou strukturou. Optimální výrobní proces bude v případě, že bude předmětem odpovídající výrobková struktura.

Flexibilní výrobní technologie – využívá výhodu nízkých nákladů hromadné výroby a schopnost kusové výroby přizpůsobit výrobek konkrétním požadavkům zákazníků.

Marketing

Marketingem se rozumí reklama, propagace výrobků či služeb, přímý prodej, předběžné nabídky, výběr distribučních cest, stanovení cen a ostatní činnosti, které podporují nákupy zákazníků.

Základem marketingové strategie jsou tři základní oblasti:

- výběr segmentu trhu, na kterém bude podnik konkurovat,
- navržení marketingového mixu
- implementace strategie

Služby

Jedná se o činnosti, které jsou spojené s poskytováním služeb přispívajících k udržení, respektive zvýšení hodnoty výrobku.

Podpůrné funkce

Materiálové hospodářství

Jinak nazývané vnitropodniková logistika, která zahrnuje nákup materiálu, surovin, plánování výroby a její řízení, řízení kvality a distribuci výrobků. Cílem je zajištění logistiky uvnitř podniku a koordinace s vnější logistikou vedoucí k uspokojení zákazníků.

Snížení nákladů je možné dosáhnout lepším uspořádáním toků uvnitř podniku. Snížení nákladů je možné dosáhnout zavedením systému just in time. Efektivní materiálové hospodářství a systém JIT přispívají k optimálnímu toku materiálu výrobním procesem uvnitř podniku i vně až k zákazníkovi.

Funkcí materiálového hospodářství je ukázat, že nákup, výroba a prodej jsou neoddělitelné a mají základní cíl a to řídit tok materiálu.

Vědeckotechnický rozvoj

V případě, že podnik investuje do vědeckotechnického rozvoje, přináší mu to velmi dobré výsledky. Investice do vědeckotechnického rozvoje mohou být i rizikové. Riziko přináší, že velice málo projektů se uplatní na trhu a vytvoří zisk. Neúspěch mohou vysvětlit čtyři základní důvody. Prvním je nejistota, protože nikdo nemůže říci, jaká bude poptávka po novém výrobku. Druhým důvodem je špatná prodejnost, která znamená, že výrobek je sice poptáván, avšak špatně užitečný. Třetí důvod je chyba v marketingu, která poté způsobuje nízkou poptávku. Posledním důvodem je delší čas mezi počátkem vývoje a konečným vývojem, který způsobuje, že výhoda být prvním na trhu, není využita. Co se druhé strany týká, přednosti ve vědeckotechnickém rozvoji mohou vznikat tam, kde je úzká spojitost mezi strategií a dovednostmi potřebnými k vědeckotechnickému rozvoji.

Ve vědeckotechnickém rozvoji jsou k dispozici tři základní strategie:

1. Strategie výrobní inovace
2. Strategie vývoje výrobku
3. Strategie procesní inovace

Základními dovednostmi jsou:

1. Základní vědeckotechnický výzkum
2. Využití novinek vědeckotechnického rozvoje
3. Způsob řízení vědeckotechnického rozvoje
4. Vývoj prototypu
5. Integrace vědeckotechnického rozvoje s výrobou

6. Integrace vědeckotechnického rozvoje s marketingem

Každá z uvedených strategií vyžaduje určité dovednosti.

Strategie výrobní inovace vyžaduje všechny dovednosti, výše uvedené. U strategie vývoje výrobku představuje nižší riziko a vyžaduje méně dovedností. Podniku stačí využít stávající technologii pouze s malými vylepšeními. Strategie procesní inovace je velmi často primárním cílem expanze na trhu. Tato strategie vyžaduje využití nových vědeckých poznatků a technologického know-how, protože je potřebné vyrábět efektivněji.

Řízení lidských zdrojů

Strategie lidských zdrojů zahrnuje dva základní cíle, kterými jsou:

Řídit lidské zdroje podniku tak, aby zaměstnanci byli co nejlépe využiti a bylo dosaženo co nejvyšší produktivity.

Dosáhnout souladu mezi zájmy lidí a podniku z krátkodobého i dlouhodobého hlediska.

Prvního cíle lze dosáhnout zvyšováním účasti zaměstnanců na pracovním procesu. Druhého pak vytvořením plánů pracovních sil, kde je zakotveno to, co mají zaměstnanci dělat a jak dosáhnout toho, aby to, co mají, zaměstnanci dělali.

Pohromou pro podniky je špatná produktivita. Ve zvyšování produktivity hrají významnou roli kroužky kvality, což znamená spojení skupiny až dvanácti pracovníků z různých oblastí, kteří se setkávají na jednu až dvě hodiny týdně za účelem diskuze o způsobech zlepšování kvality, efektivnosti a pracovního prostředí. Dalším ze způsobů jsou samořídící týmy, kdy typický tým se skládá z pěti až patnácti dělníků, vyrábějících celý výrobek místo toho, aby vyráběli pouze jeho díly. Jedním z výsledků je flexibilní pracovní síla. Důležité je i plánování pracovní síly, kdy cílem je sladit zájmy lidí s požadavky strategie celého podniku. Sladit zájmy lidí s požadavky podnikové strategie lze pomocí plánování pracovní síly. Součástí plánování je i způsob udržení si talentů, protože za bohatství podniku je považován znalostní a intelektuální kapitál.

Informační systém

Aplikace informačních systémů a informačních technologií umožňuje podniku dosahovat významných konkurenčních výhod. Informační systémy a technologie zasahují jak do hlavních, tak i do vedlejších funkcí hodnototvorného řetězce. Informační systémy pokrývají v současné době většinu procesů jednotlivých funkcí podniku. Pro blízkou budoucnost podniků je důležité, aby byly schopny propojit vlastní informační systém

s informačními systémy obchodních partnerů a to nejpravděpodobněji pomocí internetu. V souvislosti s internetem se velmi často hovoří o elektronickém obchodování, kde podniky v budoucnu budou využívat internetové technologie i pro elektronický styk s dodavateli v reálném čase.

Podniková infrastruktura

Je poslední podpůrnou činností v hodnototvorném řetězci. Je sestavena z aktivit, které se týkají všech hlavních i podpůrných činností, kam patří strategické řízení, právní záležitosti, plánování, finance, účetnictví a vztah k vládě a okolí. Stejně důležitými aktivitami jsou podniková kultura, organizační struktura a vnitřní řídicí systém.

Silné i slabé stránky podniku určuje finanční situace. V případě, že si podnik má vytvářet nějaké specifické přednosti, musí mít dostatečné finanční zdroje. Proto je velmi důležité sledovat cash flow, zadluženost a likviditu.

Cash-flow je zdroj financování. V případě kladného cash-flow, investuje podnik pouze z vlastních zdrojů bez jakýchkoli půjček od bank či investorů. Lze jej považovat za silnou stránku. V případě, že podnik není schopen vytvářet kladné cash-flow, dostává se do slabého finančního postavení. Cash-flow závisí na tom, v jakém životním stádiu se nachází mikrookolí podniku.

Zadluženost vzniká v případě, kdy rozvoj podniku je umožněn pomocí úvěru. Aby podnik nebyl v ohrožení, musí mít přístup k levným úvěrům a musí být pro banky, respektive investory atraktivní. Zda zadluženost ohrožuje, či neohrožuje podnik, záleží na tom, v jakém životním stádiu se nachází mikrookolí.

Likviditou se myslí schopnost podniku dostát svým závazkům.

2.5 SWOT analýza

Je výsledkem porovnání externí a interní analýzy. Veškeré výsledky externí a interní analýzy se zpracovávají v tabulce, kde jsou slabé a silné stránky v řádcích a příležitosti a ohrožení ve sloupcích. Do tabulky se vyplňuje pomocí znamének +, -, 0 a to tímto způsobem: Znaménko + se použije v případě, že:

- silná stránka umožní podniku využít příležitosti nebo odvrátit hrozbu, vyplývající ze změny v okolí,
- slabá stránka bude vyvážena změnou v okolí podniku.

Znaménko 0 vyjadřuje neexistenci vztahu mezi faktory.

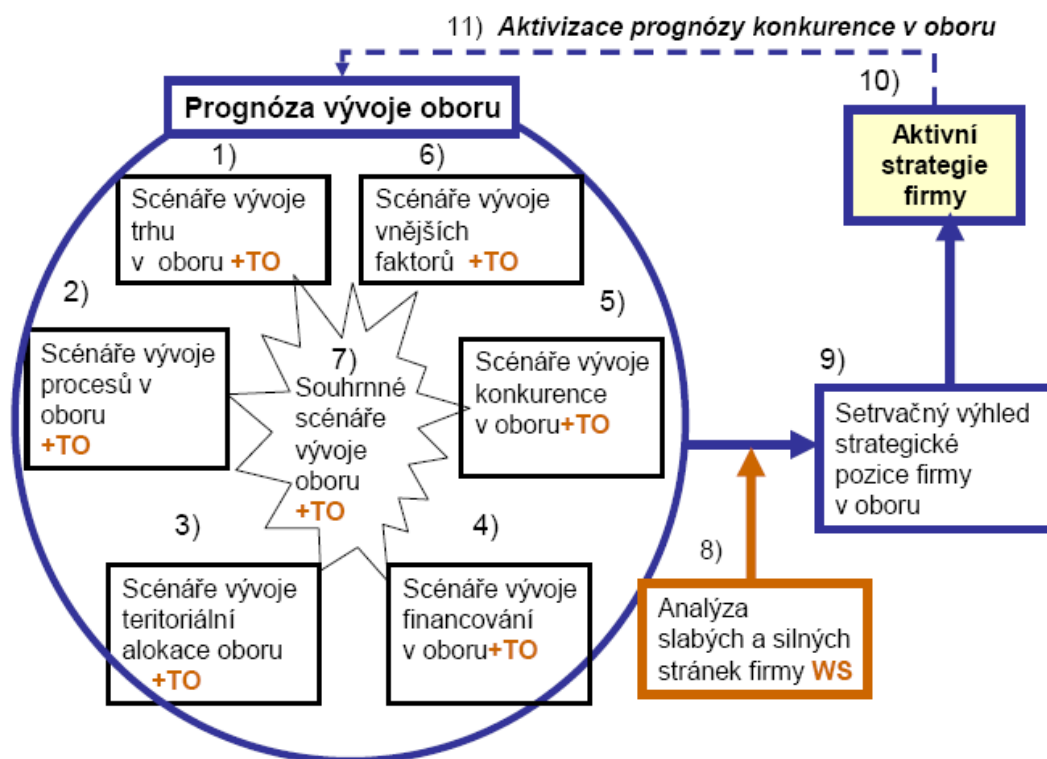
Znaménko – vyjadřuje situaci, v níž:

- silná stránka bude změnou v okolí podniku redukována,
- slabá stránka zabráni podniku vyhnout se ohrožení nebo bude význam slabé stránky změnou v okolí podniku ještě zvýrazněn.

2.6 Dynamická strategická rozvaha

Relativně nová metoda tvorby strategií. Podstata této metody je názorně ukázána v následujícím obrázku.

Obrázek č. 2. 4.: Podstata dynamické strategické rozvahy



Zdroj: č. 17

Vychází z předpokladu, že základem strategického rozhodování jsou scénáře vývoje důležitých faktorů budoucího vývoje oboru, ve kterém společnost podniká, což představují kroky 1 – 6. Tyto je nutné propojit vzájemně mezi sebou a v rámci určitého oboru podnikání

převést souhrnného odhadu budoucího vývoje konkurenčního pole firmy. Až po provedení těchto kroků je na řadě klasická analýza slabých a silných stránek firmy, které jsou ovšem uvedeny do kontextu se slabými a silnými stránkami konkurentů v daném oboru.

Další, tedy 9. krok rozvahy ukazuje situaci, jak by to vypadalo, kdyby společnost realizovala stávající strategii. V případě, že by vývoj firmy vedl k ohrožení firmy, nebo k nedostatečnému využití příležitostí, je nutné zpracovat novou, respektive inovovanou strategii, kterou je nutné konfrontovat s pravděpodobnými akcemi konkurentů, což jsou kroky 10 a 11.

Základem této metody je proces uvažování, přemýšlení a kombinování, využívající představivost a její postupné rozmnožování o nové poznatky a informace.

Výhodou této metody je využívání poznatků z výchozí analýzy a prognózy vývoje oboru. Nespornou výhodou je také, že tato metoda nevede k nebezpečnému redukování situace rozhodujícího podniku jen na měřitelné prvky, jejichž trendy lze vypočítat. Podněcuje využití všech předností našeho myšlení, kterým poskytuje systémovou podporu, aby nedocházelo k překotnosti a zkratkovitosti nekontrolovaných duševních pochodů. Díky propojování jednotlivých a často i běžných prvků do logického sledu, umožňuje zvládnout postupné odvozování kombinování strategických úvah i nezkušenému rozhodovateli. Výhodou je také rychlost zpracování první rozvahy a možnost následného zpřesňování a provádění změn na základě nových informací a zkušeností.

Popis jednotlivých kroků dynamické strategické rozvahy

1. Scénáře vývoje trhu v sektoru – zahrnuje očekávaný vývoj poptávky, očekávaný vývoj nabídky v čase, vývoj možných omezujících a podporujících faktorů trhu.
2. Scénáře vývoje procesů v sektoru – zohledňuje trendy v oblasti výzkumu a vývoje, strategického managementu, strategických služeb v oboru – hlavní operace
3. Scénáře vývoje teritoriální alokace – výzkum a vývoj a strategických služeb, výroby a významných operací, vývoj rozmístění klíčových a perspektivních zákazníků, řídicích center
4. Scénáře financování v sektoru – ukazuje vývoj forem investování v sektoru a jeho návratnosti, vývoj atraktivnosti sektoru pro investory ve srovnání s konkurenčními sektory
5. Scénáře vývoje konkurence v sektoru – zahrnuje vývoj počtu hlavních konkurentů v sektoru a jejich velikost, vývoj konkurenční schopnosti všech nebezpečných konkurentů a jejich praktik

6. Scénáře vývoje vnějších faktorů – jedná se o scénáře, které ukazují vývoj všech kritických faktorů v rámci širšího okolí
7. Souhrnný scénář vývoje sektoru – stručný scénář, který zahrnuje hlavní události, jejich změny a různé varianty vývoje sektoru jako celku. Je kombinací logických závěrů a zčásti také intuitivních úvah, které vycházejí z dílčích scénářů zpracovaných v předešlém kroku
8. Analýza slabých a silných stránek firmy – scénář vývoj kritických slabých a silných stránek firmy odvozených ze souhrnného scénáře vývoje sektoru
9. Setrvačný výhled konkurenční pozice firmy v sektoru – jde o odhad konkurenční pozice dané firmy v sektoru a jejího vývoje za předpokladu, že bude pokračovat se stávající strategií a používání vžitého systému strategicky významných firemních praktik
10. Aktivní strategie firmy – návrh, jež rámcově stanovuje předpoklady a navrhuje cíle, postupy a akce, které budou obsahem inovace stávající strategie, nebo budou sloužit jako základ pro zcela novou firemní strategii
11. Aktivizace prognózy vývoje sektoru – odhad důsledků realizace nové vlastní strategie na vývoj klíčových faktorů v sektoru, především na konkurenční protiakce. Na tento krok navazuje prověření nové strategie a, v případě potřeby, její změny.

U stanovených kroků není přesně stanoveno jejich přesné dodržování, sekvence a obsah je nutné přizpůsobit zvláštnostem a specifikám různých podniků.

Pro dlouhodobé a trvalé užívání této metody je velmi významná první praktická aplikace této metody. Tuto metodu je možné zavést do praxe, i když se nachází ve fázi ověřování.

Dynamická strategická rozvaha slouží k rychlé, komplexní orientaci v celkovém vývoji situace oboru, v němž podnik působí a ke stanovení její rámcové strategie.

Při aplikaci se rozhodovatel nesmí bát práce s odhady a hypotézami, zjednodušování a měl by spoléhat na vlastní rozum, vzhledem k tomu, že metoda strategické myšlení nenahrazuje, pouze rozhodovatele vede ke správným rozhodnutím.

3 Analýza současné situace

3.1 Představení společnosti

Společnost INTACTO GAMES vznikla 8. července 2006 jako akciová společnost, která se zaměřuje především na prodej, pronájem a provoz výherních loterijních terminálů, zkráceně VLT. Jejím hlavním předmětem činnosti se stal tedy velkoobchod s VLT, ale také poskytuje pronájem těchto terminálů a všechny druhy záručních i pozáručních oprav i oprav komponentů.

INTACTO GAMES, a. s. nabízí VLT značky KAJOT, který se díky vlastnímu originálnímu a spolehlivému systému KAJOT CLS pro provozovatele a vysokou atraktivností pro hráče zařadil mezi nejkvalitnější loterní systémy v celé Evropě.

Mezi základní technické parametry systému KAJOT VLT patří:

- On-line připojení na centrální loterní systém (CLS)
- Snadná kontrola všech vkladů a výher
- Centrální dohled a správa systému
- Sázka na hru až 1 000,- Kč
- Maximální výhra na hru až 10 000 000,- Kč

Společnost INTACTO GAMES, a. s. má i několik casin a heren, které provozuje vlastním jménem, jedná se o herny v Ostravě, Blansku, Brně a ve Znojmě.

Sídlo společnosti

Horní Heršpice, Bednářova 621/29
619 00 BRNO

Základní kapitál

Společnost INTACTO GAMES je akciovou společností, proto byl základní kapitál stanoven akciemi.

Základní kapitál společnosti byl vyčíslen na 2 000 000,- Kč a je v podobě 20 ks kmenových akcií v listinné podobě a jmenovité hodnotě 100 000,- Kč. Základní kapitál je 100% splacen.

3.1.1 Předmět činnosti

INTACTO GAMES se zaměřuje na více podnikatelských činnosti, přičemž převládá provozování výherních automatů. Předmětem činnosti společnosti je tedy:

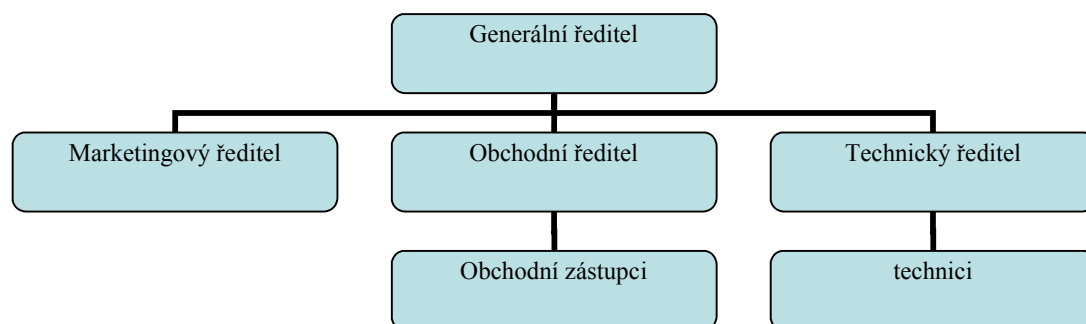
- Velkoobchod
- Zprostředkování obchodu a služeb
- Výroba, instalace a opravy elektronických zařízení
- Pořádání kulturních produkcí, zábav a provozování zařízení sloužících k zábavě

3.1.2 Organizační struktura společnosti

Společnost se řadí mezi středně velké podniky. Za společnost má právo jednat statutární orgán. V tomto případě se jedná o dva členy představenstva.

Společnost zaměstnává v současné době 25 zaměstnanců. V tomto případě není nutné mít složitou organizační strukturu.

Graf č. 3. 1.: Organizační struktura společnosti



Zdroj č.: 19

3.1.3 Konkurence

Co se týká konkurence, existuje mnoho firem, které poskytují prodávají či pronajímají a provozují video lottery terminal, proto jsou zde uvedeni pouze hlavní konkurenti firmy INTACTO GAMES.

Synot, se sídlem Vinohradská 907, 686 05 Uherské Hradiště

E-Gaming, s. r. o., se sídlem Přerovská 172, 768 61 Bystřice pod Hostýnem - Rychlov

Novomatic Group of Companies, se sídlem Komořany 146, 683 01 Rousínov

Bally Technologies, Inc., tato společnost sídlo v ČR nemá, avšak zastoupení ano

Kimex Group, se sídlem Miltrovická 37, 739 21 Paskov

Auto Games, se sídlem Stolařská 490, 688 01 Uhreský Brod

Apollo games, se sídlem Na Chodovci 2880, 141 00 Praha 4

Dictio, a. s., se sídlem Slovanská 338/66, 326 00 Plzeň

3.2 Analýza okolí

3.2.1 PEST analýza

Jedná se o analýzu, která dělí vlivy makrookolí do čtyř základních skupin, které jsou považovány za klíčové, jsou jimi:

- Politické a legislativní,
- Ekonomické,
- Sociální a kulturní,
- Technické a technologické faktory

Tato analýza provádí především proto, že každý podnik je ovlivněn charakterem okolí, ve kterém se nachází a ve kterém působí. Proto je nutné, aby toto okolí každý podnik velmi dobře znal. Jejím úkolem je tedy identifikace oblastí, jejichž změna by mohla významným způsobem ovlivnit působení podniku a zjištění jaké změny by mohly v jakém případě nastat.

Politické a legislativní vlivy

V politickém prostředí jsou zahrnuty zákony, vládní úřady i zájmové skupiny, ovlivňující a omezující organizace i jednotlivce v každé společnosti.

Základním předpisem, upravujícím podnikání, již od počátku možnosti podnikání v ČR, je zákon, který vešel v účinnost v květnu 1990, a který byl mnohokrát novelizován. V roce 1993, při vzniku samostatné ČR, nabyla účinnosti daňová soustava, která od té doby byla již také mnohokrát novelizována.

V současnosti je v jednání několik novel zákona o daních, avšak nejdůležitější je Vládní návrh zákona o stabilizaci veřejných rozpočtů.

V dnešní době je jedním z největších podnikatelských problémů založení podniku a s tím spjaté vysoké zřizovací náklady a existence mnoha překážek bránících podnikání.

V poslední době je podnikání v ČR poměrně složité, neustále se přijímají různé novely zákonů a mnoho tuzemských zákonů se musí přizpůsobovat legislativním předpisům EU a evropskému právu. Proto je podnikání v ČR v dnešní době poměrně dost nepřehledné.

Na odstranění nepřehledností, různých problémů a vysoké finanční zátěže podnikání se zaměřují jednání vlády – Plán snižování administrativní zátěže podnikatelů do roku 2010 – jež jsou součástí usnesení, přijatého již v červenci 2007. Součástí těchto jednání je analýza administrativní zátěže podnikatelů a to ve srovnání let 2005 a 2010, kdy je záměrem vlády snížit administrativní zátěž k 31. 12. 2010 oproti roku 2005 o 20 %.

Jedná se o návrhy změn v resortech ministerstva práce a sociálních věcí, ministerstva životního prostředí, ministerstva zemědělství, ministerstva zdravotnictví, financí a ministerstva obchodu a průmyslu. Plán obsahuje anotace, ve kterých je obsažen postup a detailnější rozpracování změn konkrétních právních předpisů, včetně termínů jejich realizace.

Společnost Intacto působí v takové podnikatelské oblasti, která je regulovaná ještě přísnými předpisy, vztahujícími se k tomuto oboru.

Základním předpisem je zákon č. 202/1990 Sb. o loteriích a jiných podobných hrách, kde je uvedeno vše od omezení týkajících se založení společnosti, působící v tomto resortu, tak veškeré podmínky samotného podnikání.

Zákon vymezuje pojem hry a loterie, dále i to, co může být předmětem výhry, dále kdo, kdy a za jakých podmínek může začít podnikat.

Dle zákona je možno loterie a jiné podobné hry provozovat pouze na základě povolení, které vydá příslušný orgán, nejčastěji ministerstvo financí, či orgán jím pověřený. Povolení se vydá, jestliže provozování loterií, nebo jiných her nenarušuje veřejný pořádek a je v souladu s právními předpisy. S podnikáním souvisí i zvláštní předpis, dle kterého společnosti působící v tomto oboru, musí ze svých příjmů odvádět určité procento na sociální, zdravotní, sportovní, ekologický, kulturní, nebo jinak veřejně prospěšný účel. Tato procenta se odvádí z rozdílu, o který příjem provozovatel (veškeré vsazené částky) převyšuje výhry vyplacené sázejícím.

Přesné částky jsou uvedeny v následující tabulce.

Tabulka č.: 3. 1.: Odvod části příjmů společností

Výše rozdílu v milionech Kč	do 50	50 - 100	100 - 500	500 – 1 000	nad 1 000
Stanovené % odvodu	6 %	8 %	10 %	15 %	20 %

Zdroj č.: 32

Tento zákon také vymezuje podmínky vzniku společnosti, která musí mít výše zmíněné povolení od příslušného orgánu, dále také musí vykázat určitou peněžní částku a to dle typu podnikání.

Dále zákon vymezuje umístění heren a výherních automatů v nich. Vymezuje i pojem výherní automat a určuje nejvyšší možnou vsazenou částku na jednu hru. Zákon také vymezuje nastavení automatů a to takovým způsobem, že mohou být provozovány ty automaty, jejichž konstrukce neumožňuje nastavení výherního podílu nižšího než 75 % a vyššího než 100 %.

Vymezuje podmínky, kdy výherní hrací automaty mohou být provozovány pouze v hernách a kasinech. Přičemž hernou se rozumí místnost určená k provozování herních automatů.

Povolení k provozování výherních automatů se vydává na žádost:

- Obecní úřad
- Okresní úřad
- Ministerstvo

Žadatel je povinen v žádosti uvést o povolení uvést jméno osoby, která zodpovídá za zákaz vstupu osob mladších 18 let. Povolení se vydává na dobu 1 kalendářního roku. Za vydání povolení platí provozovatel za každý přístroj určitý poplatek.

Dále zákon vymezuje v samostatném odstavci provoz výherních automatů v kasinech.

Ekonomické faktory

Ekonomika České republiky se díky své výrazné orientaci na zahraniční obchod, nevyhnula recesi, panující na celosvětových trzích. Recese ekonomiky České republiky se citelně projevila ve vývoji průmyslové produkce, která se propadá meziročně již od druhé poloviny loňského roku.

Ve 2. čtvrtletí roku 2009 však došlo k vzrůstu HDP mezičtvrtletně o 0,1 %, což lze brát jako výstup České republiky z recese. Tyto závěry však mohou být ještě ovlivněny různými faktory, jako jsou zpětné revize dat Českého Statistického Úřadu.

Predikce vývoje makroekonomických ukazatelů

Tabulka č. 3. 2.: Tabulka vývoje makroekonomických veličin

		2005	2006	2007	2008	2009	2010	2008	2009	2010
		<div> <div>Předb.</div> <div>Aktuální predikce</div> </div>						Minulá predikce		
Hrubý domácí produkt	<i>růst v %, s.c.</i>	6,3	6,8	6,1	2,7	-5,0	0,3	3,0	-4,3	0,3
Spotřeba domácností	<i>růst v %, s.c.</i>	2,5	5,2	5,0	3,4	0,7	-1,3	2,7	1,1	0,7
Spotřeba vlády	<i>růst v %, s.c.</i>	2,9	1,2	0,7	1,6	2,0	-1,0	1,7	1,3	0,5
Tvorba hrubého fixního kapitálu	<i>růst v %, s.c.</i>	1,8	6,0	10,8	-1,1	-7,8	-3,9	-0,1	-5,7	-1,5
Příspěvek ZO k růstu HDP	<i>p.b., s.c.</i>	4,6	1,5	1,1	1,5	-1,0	1,4	1,9	-1,8	0,2
Deflátor HDP	<i>růst v %</i>	-0,3	1,1	3,4	1,7	2,7	0,2	1,6	2,8	1,0
Průměrná míra inflace	<i>%</i>	1,9	2,5	2,8	6,3	0,9	1,4	6,3	1,1	1,1
Zaměstnanost (VŠPS)	<i>růst v %</i>	1,2	1,3	1,9	1,6	-1,3	-1,9	1,6	-1,8	-2,1
Míra nezaměstnanosti (VŠPS)	<i>průměr v %</i>	7,9	7,1	5,3	4,4	6,5	8,4	4,4	6,8	8,5
Objem mezd a platů (dom. koncept)	<i>růst v %, b.c.</i>	6,9	7,9	9,4	8,7	-0,3	-1,1	10,8	1,0	1,0
Podíl BÚ na HDP	<i>%</i>	-1,3	-2,6	-3,1	-3,1	-1,4	0,4	-3,1	-2,0	-0,9
<i>Předpoklady:</i>										
Směnný kurz CZK/EUR		29,8	28,3	27,8	24,9	26,3	24,9	24,9	26,8	25,5
Dlouhodobé úrokové sazby	<i>% p.a.</i>	3,5	3,8	4,3	4,6	4,9	4,3	4,6	4,5	4,4
Ropa Brent	<i>USD/barel</i>	54	65	73	98	61	79	98	62	79
HDP eurozóny (EA12)	<i>růst v %, s.c.</i>	1,8	3,0	2,6	0,8	-4,0	0,9	0,8	-4,3	-0,2

Zdroj č.: 20

Ekonomická situace se odvětví hracích automatů a loterijních her dotýká obdobně jako ostatních odvětví. V případě, že ekonomika bude na stávající úrovni, jak je vidět z výše uvedené tabulky, bude mírně růst, oproti minulému roku, bude se zlepšovat podnikatelská situace i v segmentu hracích automatů. Situaci lze vyčíst z těch makroekonomických ukazatelů, které vykazují stav prostředí, ve kterém se bude podnikat. Hlavní z těchto ukazatelů jsou následně více rozpracovány.

Hrubý domácí produkt

Hrubý domácí produkt poklesnul v roce 2009 meziročně o 4,3 % ve srovnání s předešlým rokem.

Pro rok 2010 je předpokládán mírný růst HDP a to 0,3 %, ovšem je nutné stále počítat s riziky, která jsou vychýlena i nadále směrem dolů.

Jako s tahounem dynamiky HDP se stále počítá s výdaji na konečnou spotřebu, které by měly být podpořeny předpokládanou výraznou dezinflací.

Míra nezaměstnanosti

Dle ČSÚ je míra nezaměstnanosti za rok 2009 7,98 %.
Počet nezaměstnaných osob v roce 2009 dosáhl výše 385 tis. osob.

Průměrná měsíční hrubá mzda

Od 1. čtvrtletí došlo také ke změně metodiky ve vyčíslování průměrné mzdy. V předposledním kvartálu roku 2009 dosáhla průměrná hrubá mzda výše 23 350,- Kč.

Míra inflace

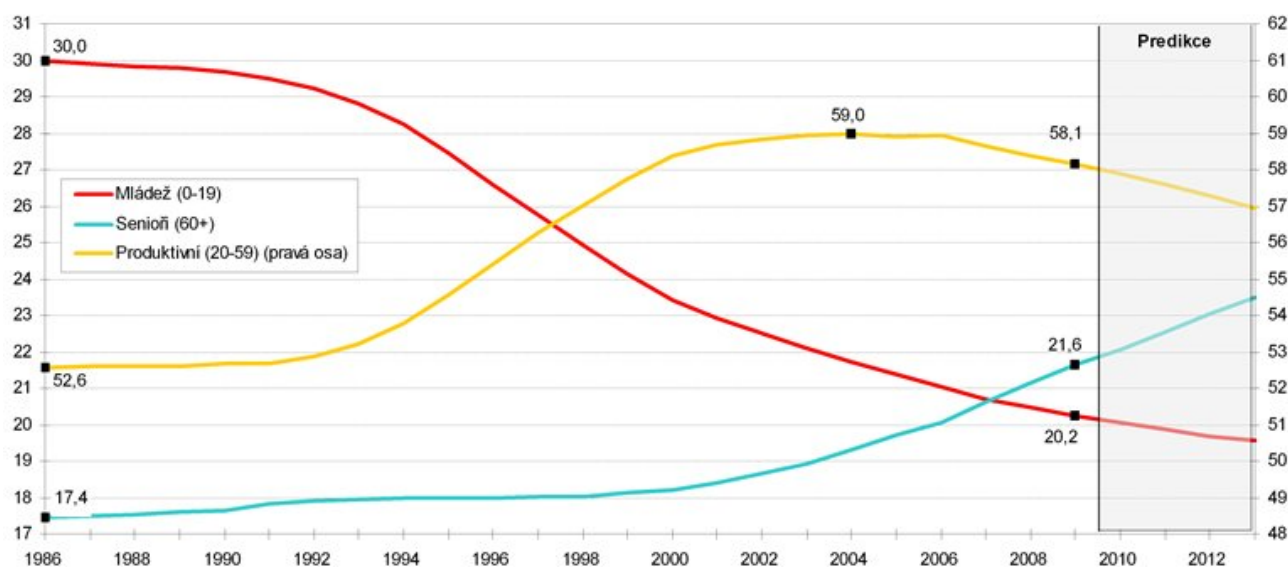
Vyjadřuje míru zvyšování cenové hladiny jednoho roku, oproti roku předchozímu. Meziroční míra inflace byla dle ČSÚ na konci roku 2009 vyčíslena na 1,0 %. A za první měsíc roku 2010 byla vyčíslena na 0,7 %.

Sociálně kulturní vlivy

Na celém světě docházelo v posledních letech k velké populační explozi.

- Počet obyvatel stále roste. K 1. 1. 2008 v ČR činil počet obyvatel 10,381 mil. A na rok 2009 bylo predikováno 10,468 mil. obyvatel a v dalších letech byl předvídán další růst populace ČR.
- Porodnost se neustále mírně zvyšuje

Graf č. 3. 2.: Věkové rozložení obyvatelstva ČR



Zdroj: www.czso.cz

- Vzdělanostní úroveň v ČR se stále zvyšuje, resp. se snižuje počet obyvatel se základním vzděláním. Za posledních několik desítek let se zvyšoval několikanásobně počet osob s vystudovaným nižším odborným vzděláním, s úplným středoškolským vzděláním i s vysokoškolským, přičemž nejvyšší nárůst

Sociálně – kulturní vlivy odvětví hracích automatů neovlivňují zas takovým způsobem, jako ostatní vlivy.

U tohoto makroekonomického činitele se jedná především o zkoumání sociálních faktorů, které působí na společnosti ze strany jejich zákazníků. Na odvětví hracích automatů a podobných her nemá významný vliv rozložení obyvatelstva, ani jeho vzdělanostní úroveň, protože v herně je možné potkat osoby s diametrálně odlišnou vzdělanostní úrovní. Jediným sociálním faktorem, který určitým způsobem působí, je věkové rozložení obyvatel. V provozovnách, ať už jsou jimi herny, či kasina nesmí užívat hrací přístroje osoby mladší 18 let, což je vymezeno zákonem. Naopak senioři také netvoří velkou skupinu osob, které je možné potkat v herně, či kasinu a to ve většině případů z jejich dobrovolného rozhodnutí. Je proto tedy důležité sledovat především střední skupinu, tedy ekonomicky aktivní obyvatelstvo. Podle grafu, uvedeného výše, se počet ekonomicky aktivního obyvatelstva v posledních letech mírně zvyšoval. Toto je velmi příznivá situace pro výrobce i provozovatele, protože se jim zvyšují počty jejich zákazníků. Jak již bylo uvedeno výše, je to téměř jediný faktor z tohoto sektoru, který je nutný z pohledu zákazníků a potenciálních zákazníků sledovat.

Co se týká potenciálních zaměstnanců, je nutné sledovat více faktorů, především vzdělanostní úroveň, protože v tomto odvětví je neustálý nedostatek odborníků. Proto je pro toto odvětví velmi důležité, že se vzdělanostní úroveň osob zvyšuje.

Technické a technologické faktory

V současné době se použitá technologie v herním průmyslu v České republice ustálila převážně na využití telekomunikačních sítí za účelem provozu on-line herních systému na bázi server-klient. Serverové části on-line systémů jsou převážně tvořeny hardwarovým i softwarovým, redundantním řešením aplikačního serveru pro zpracování požadavků jednotlivých klientů, databázovým clusterem pro archivaci dat a webovým serverem pro uživatelské připojení pomocí tenkého klienta na kontrolní aplikace. Bezpečnost celého systému je jistěna soustavou firewallu a vpn serverů pro šifrovanou komunikaci mezi serverem a klientem. Z hlediska spolehlivosti, ceny a dostupnosti služeb, je na úrovni operačního systému zvoleno řešení ve formě spolehlivé serverové distribuce s linuxovým jádrem, převážně Debian nebo Gentoo. Klientská část je složena z hardwaru terminálu, operačního systému a aplikačního software pro komunikaci se serverovou částí a vizualizací jednotlivých her. Velké oblibě u hráčů se těší především dotykové senzory na monitory, které

činí hry interaktivní a zábavnější pro uživatele. Z pohledu vizuálního ztvárnění jednotlivých her se v současné době upřednostňují 2D scény s pokročilou animací.

Ze strany zavádění nových technologií, z krátkodobého až střednědobého hlediska, jde především o posun v rovině softwarového vybavení klientské části směrem k zatraktivnění vizuálního a zvukového ztvárnění her, zejména se zaměřením na 3D scény, prostorový zvuk a efekty. U serverové části jde o inovaci směrem ke spolehlivosti a dostupnosti služeb. Jsou to zlepšená clusterová řešení databází, load balancingu na aplikačních serverech, se zaměřením na odezvu na požadované služby.

Změny technologií jsou aplikovány postupně, s ohledem na finanční náročnost daného řešení, poměrově na výkon v dané aplikaci, finanční přínos a legislativní nutnost. Jde zde opět především o zavádění nových technologií u aplikovaného software. Zejména nové šifrovací mechanismy, zabezpečení dat a systému proti průniku nebo dálkové správy a kontroly koncových klientských zařízení.

Vzhledem k zapouzdření a specifické účelovosti celého systému je rychlost zastarání technologie v tomto odvětví relativně pomalá. Systémy designované na základě platné legislativy si zachovávají svou funkcionalitu a k zastarání dochází pouze na bázi poskytovaných služeb.

Vývoj technologií v tomto oboru se ubírá směrem k migraci služeb na internet. Používání internetového browseru jako tenkého klienta zlevňuje, zjednodušuje a zpřístupňuje herní systém na internetu velkému počtu potenciálních zákazníků. Takto designované systémy poskytují vyšší stupeň modularity s ohledem na možnou zpětnou portaci na hardwarové terminály při použití stejného modulu a rozhraní, pouze za využití vstupně-výstupních interface daného koncového zařízení. Internetové služby dále rozšiřují možnost poskytovaných služeb směrem k internetovému kurzovému sázení, internetových heren, věrnostních a bonusových programů s ohledem na globalizaci celého řešení. Kde jednotlivé služby jsou customizovány na danou cílovou skupinu zákazníků.

3.2.2 Analýza mikrookolí

Analýza odběratelů

Společnost Intacto spolupracuje jak se společnostmi, které zajišťují provoz heren a zaštiťují tento provoz vlastním jménem, tak s jednotlivými podnikateli, kteří si zřizují samostatné herny, nejen jejich sítě.

Odběratelem a tedy podnikatelem v daném oboru se může stát každý, kdo získá licenci k provozování takovéto činnosti od ministerstva financí. Toto se řídí zákonem č. 202/1990 Sb., o loteriích a jiných podobných hrách ve znění pozdějších předpisů.

Hlavní odběratelé

Campa – Net, a. s.

Sídlo: Jeseník, 28. října 892/11, PSČ 79001

Společnost byla založena v roce 2006 jako holding se společnostmi Campanula. Hlavním předmětem činnosti této společnosti je provozování videoloterijních terminálových systémů. Zabývá se vybavováním heren a to jak videoloterijními terminálovými systémy, tak i klasickými hracími automaty.

Od počátku svého podnikání pracuje s VLT i klasickými hracími automaty značky KAJOT (kterou dodává právě společnosti Intacto).

Fobes Casino, a. s.

Sídlo: Praha 7, Holešovice, Jankovcova 1569/2c, PSČ 17000

Společnost se zabývá několika činnostmi a to z různých oborů podnikání. Pro tuto práci je stěžejní její činnost v provozování, zjednodušeně řečeno, kasin podle ust. § 2 písm. i) zák. č. 202/1990 Sb. kdy provozuje kasina, ve kterých převažují opět VLT a klasické herní automaty a další obdobné produkty odebírané od společnosti Intacto. Přičemž tuto činnost provozuje od roku 2009.

Bonver group

Jedná se o majetkové, provozní a podnikatelské propojení společností.

Bonver, v. o. s.

Sídlo: Praha 1, Jakubská 2/647, PSČ 11000

Bonver invest, a. s.

Sídlo: Praha 1, Jakubská 2/647, PSČ 11000

Bonver CZ, s. r. o.

Sídlo: Praha 1, Jakubská 2/647, PSČ 11000

Bonver VLT, a. s.

Sídlo: Ostrava – Hrabůvka, Cholevova 1530/1, PSČ 70030

Bonver Win, a. s.

Sídlo: Ostrava – Hrabůvka, Cholevova 1530/1, PSČ 70030

Bonver Moravia, s. r. o.

Sídlo: Praha 1, Jakubská 2/647, PSČ 11000

Premium Investments, a. s.

Sídlo: Ostrava – Mariánské hory, 28. října 561/236, PSČ 70936

Bonver Game, a. s.

Sídlo: Ostrava – Hrabůvka, Cholevova 1530/1, PSČ 70030

Celé toto společenství se zabývá provozováním elektromechanických rulet a VLT. Společně s tímto provozuje vlastní herny, bary a restaurace a to vše pod jedním obchodním názvem Club Bonver.

Toto společenství provozuje veškerou herní a zábavní techniku více značek, kterými jsou Synot, Imperia, Apex, Multi Loto a Kajot. Vzhledem k jejich rozšíření po celé republice se však řadí mezi největší odběratele společnosti Intacto, nabízející herní a zábavní techniku značky Kajot, jak již bylo uvedeno výše.

Potenciální odběratelé

Jak již bylo uvedeno výše, provozovat výherní automaty a kasina mohou v podstatě všichni, kteří získají licenci k její provozování, která se řídí výše uvedeným zákonem č. 202/1990 Sb.

Provozováním loterií a jiných podobných her se rozumí činnost směřující k uvedení loterií a jiných podobných her do provozu, včetně zprostředkovatelských, organizačních, finančních, technických a dalších služeb souvisejících se zajištěním provozu těchto her a jejich řádné ukončení a vyúčtování. Provozováním loterií se také rozumí vykonávání všech dalších činností, které provozovateli ukládají jiné právní předpisy.³²

Povolení vydává pouze příslušný orgán, jímž je v případě loterií, či podobných her ministerstvo, případně jím pověřená organizace.

Žadatel musí připojit ke své žádosti doklad o trestní bezúhonnosti fyzických osob, které tvoří statutární orgán dané společnosti žadatele, případně jsou jeho členy či zakladateli žadatelské společnosti.

Dále je žadatel povinen k žádosti připojit také potvrzení banky o zřízení účtu a složení určité peněžní částky, neboli jistoty. V případě, že se žádost týká povolení k provozování výherních hracích automatů, je povinen žadatel předložit potvrzení banky jak povolujícímu orgánu, tak příslušnému finančnímu úřadu. Potvrzení o složení jistoty má platnost 24 měsíců, po uplynutí této doby musí předložit provozovatel dvěma výše uvedeným organizacím předložit nové potvrzení o složení jistoty.

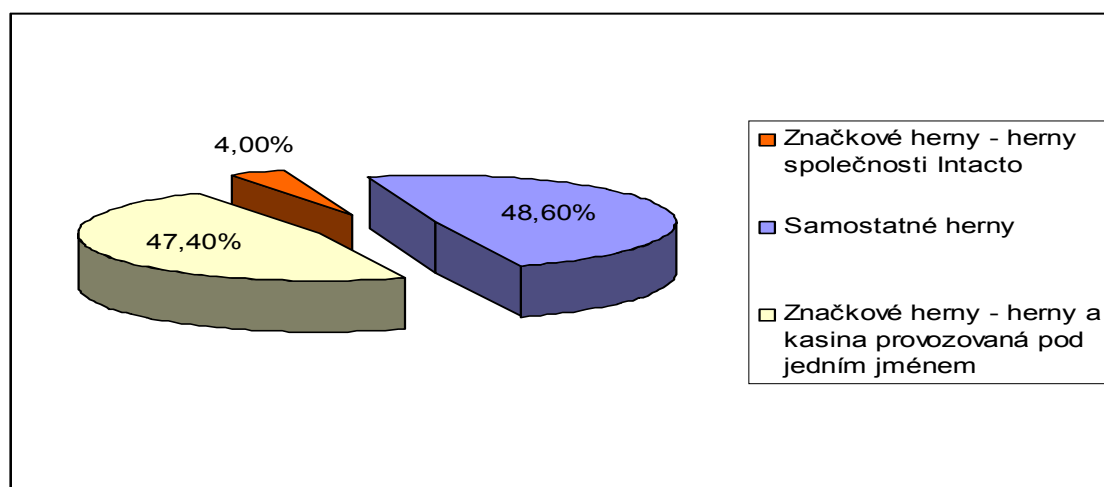
Výše jistoty:

- 50 000 000,- Kč u peněžité nebo věcné loterie, při nichž je provozovatelem vydán podle herního plánu určený počet losů s pořadovými čísly³² a u číselné loterie, u nichž není předem určen ani počet účastníků, ani výše herní jistiny³²
- 10 % z herní jistiny, která je tvořena násobkem počtu vydaných losů a cenou jednoho losu – maximálně se však jedná o částku 10 000 000,- Kč
- 2 000 000,- Kč u výherních hracích přístrojů
- 10 000 000,- Kč u kurzových sázek
- 5 000 000,- Kč u sázek, sázkových her provozovaných pomocí zvláštního druhu žetonů a u loterií provozovaných provozovaných pomocí technických zařízení obsluhovaných přímo sázejícími
- 20 000 000,- Kč u kasin

Žadatel musí také uhradit správní poplatek.

Struktura zákazníků společnosti Intacto

Graf č. 3. 3.: Struktura zákazníků



Zdroj: Vlastní výpočty na základě dat firmy Intacto

Samozřejmě, společnost nemá pouze tři druhy zákazníků, avšak jedná se o zakázky, které jsou poměrně malé, například jen malý počet prodaných, či pronajatých výherních automatů či VLT, proto jsou veškeré tyto malé zakázky, kterých je poměrně vysoký počet zahrnuty jako zakázky „samostatných heren“, ačkoliv se přímo o herny nejedná. Ale v případě zohlednění veškerých druhů zakázek by tento graf měl velké množství procentuálních částí a ztratil by tím částečně svou vypovídací schopnost.

To důležité je zde ovšem vidět, kdy nejvyšší počet zakázek tvoří velké herny a kasina, které jsou provozovány určitým jménem a hned v závěsu, jen o malé procento nižší jsou zakázky samostatných heren a ostatních, jim podobných odběratelů.

Analýza konkurence

Na daném trhu má společnost Intacto silnou konkurenci. Do této práce bylo vybráno jen několik nejznámějších konkurentů, kteří již byli uvedeni výše.

Konkurenti v ČR

Kimex Group

Sídlo: Paskov, Miltrovická 37, PSČ 73921

Společnost patří k jedné z nejdéle působících na trhu. Jedná se o skupinu firem, která na českém trhu působí již od roku 1990. Tato společnost působí především

v Moravskoslezském kraji, ale v určitých činnostech sahá její působení po celé ČR a částečně i do zahraničí.

Auto Games

Sídlo: Uherský Brod, Stolařská 490, PSČ 68801

Společnost založená v roce 1999. Tato společnost se zabývá výrobou a distribucí herních automatů, ale také výrobou a distribucí cigaretových automatů. V roce 2003 se společnost rozšířila a to jak v hmotné podobě, tak také své pokrytí, které rozšířila na Slovensko a do Polska.

Apollo Games

Sídlo: Praha 4, Na Chodovci 2880, PSČ 14100

Jedna z nejmladších společností na trhu, vznikla až v roce 2007, za účelem výroby a distribuce on-line terminálů VLT s vlastním softwarem. Své produkty distribuuje v ČR, kde začala v roce 2008 a od roku 2009 i na Slovensku, kde bylo povolení k provozu on-line terminálů vydáno až toho roku.

Dictio, a. s.

Sídlo: Plzeň, Slovanská 338/66, PSČ 32600

Tato společnost má poměrně velký rozsah prováděných činností. Mimo provozování hracích automatů a on-line terminálů, pronajímá a provozuje elektronické šipky, jukeboxy a navíc provozuje internetový obchod s golfovým zbožím. Také relativně mladá společnost. Vznikla v roce 2006 a podniká na území ČR.

Synot

Sídlo: Uherské Hradiště, Vinohradská 907, PSČ 68605

Jedná se holding 51 společností v ČR a 16 zahraničních společností. Podniká ve 4 zahraničních zemích. Zabývá se především loteriijním průmyslem, ale také v dalších různých oborech, z nichž jsou namátkou například obchod s realitami, vydávání regionálního týdeníku. Provozuje také pod jménem SynotTip sázkové kanceláře a v roce 2000 zřídil holding nadaci Děti-Kultura-Sport. Zakládající společností je Synot W, a. s., která zároveň celý holding řídí.

E-Gaming, s. r. o.

Sídlo: Bystřice pod Hostýnem – Rychlov, Přerovská 172, PSČ 76861

Jedná se o firmu založenou již v roce 2005, která vznikla jako spojení společníků, kteří mají zkušenosti s vývojem softwarů a her na straně jedné a provozovatelů klasických herních automatů na straně druhé. Společnost se již od počátku zaměřuje na server-based systém MultiLotto a byl jedním z prvních, kteří na trh uvedli on-line terminály – VLT.

Zahraniční konkurenti

Novomatic Group of Companies

Sídlo: V České republice má tato společnost pobočku v: Rousínov, Komořany 146, PSČ 68301.

Tato nadnárodní společnost je uváděna jako jeden z hlavních tvůrců herního a zábavního průmyslu. Na český trh vstoupila již v roce 1989 a v roce 1998 otevřela v Komořanech u Vyškova moderní výrobní halu a v roce 2002 další výrobní halu, tentokrát v Rousínově.

Dceřinné firmy této společnosti - Paradise Casino Admiral, a. s., American Games, s. r. o., Korag, a. s., Admiral Global Betting, a. s. jsou pak reprezentanty produktů výrobní společnosti Novomatic. Jedná se o velkou a v celé České republice známou síť kasin a heren.

Bally Technologies, Inc.

Bally je nadnárodní společností, která podniká na 225 místech po celém světě. Jedná se o jednu z největších společností podnikajících v herním a loterijním průmyslu. Byla založena již v roce 1968. Jejich produkty jsou využívány i v kasinech v Las Vegas a po celé USA. V roce 2003 získala soukromou společnost Sierra Design Group a stala se lídrem.

V roce 2006 se přejmenovala na Company's focus on Technologies, Inc.

Společnost Intacto má v současné době už určité postavení vůči konkurenci a své určité místo na trhu v celé konkurenci. V tuto chvíli je potřeba, aby byla konkurence a postavení společnosti analyzováno a to způsobem, který ukáže kde v konkurenci se společnost nachází a tím pádem na co by bylo nejlepší se zaměřit v potenciální strategii, aby společnost byla nejen konkurenceschopná, ale aby si zajistila určitou konkurenční výhodu.

Analýza konkurence znamená:

- Definovat současné a potenciální konkurenty

- Definovat nejbližší konkurenty
- Identifikovat jejich slabiny, silné stránky, strategie a cíle

Podrobná analýza konkurence

Definice současných a potenciálních konkurentů

V současné době je průmysl častým tématem rozporuplných debat, má poměrně vysoký počet odpůrců, kteří tlačí na jeho omezování, proto je poměrně významným způsobem omezen legislativními předpisy a politickými intervencemi.

Pro tuto práci byli vybráni největší a nejznámější konkurenti z předešlého výčtu. Analýza se podrobněji bude zabývat dvěma tuzemskými a dvěma zahraničními konkurenty.

Je proto poměrně složité vstupovat, jako nový podnik, na tento trh, vzhledem k legislativně stanoveným vysokým bariérám vstupu. Z tohoto důvodu tato práce nemusí věnovat velkou pozornost potenciální konkurenci, protože v případě, že se tato objevuje, není žádným způsobem pro společnost ohrožením. A vzhledem k faktům uvedeným výše ani noví konkurenti do tohoto odvětví nevstupují.

Současná konkurence je již uvedena v předchozí kapitole, přičemž je možné ji definovat jako nejbližší konkurenty společnosti Intacto. Toto nám poskytuje i odpověď na další bod výčtu kroků analýzy konkurence.

Největší konkurenti

Podrobná analýza největších konkurentů a analýza jejich slabých a silných stránek, je uvedena v příloze č. 1. Z této analýzy vyplývají pozice, které zaujímají daní konkurenti na trhu.

Pozice konkurentů

Tržní vůdce

Tržním vůdcem je společnost, která má nejširší nabídku a největší tržní podíl na daném trhu. V tomto případě je tržním vůdcem společnost **Novomatic Group of Companies**. Společnost je původem Rakouská společnost, která na českém trhu působí nejdéle ze všech společností. Působí i v největším městě hazardu, kde může čerpat veškeré nápady, které uvádí v praxi právě zde, proto má nejlepší postavení na trhu. Její strategií je poskytování kvalitních inovativních produktů na trh a zvětšování svého celkového trhu.

Tržní vyzyvatel

Společnost, která se určitým významným způsobem prosadila na trhu. Za tržního vyzyvatele je možné určit společnost **Synot**. Tato si svou pozici vybudovala především ofenzivní strategií, která zahrnovala intenzivní propagaci, rychlé inovace a rozšiřování portfolia produktů.

Využívá strategii napadání tržního vůdce. Společnost se snaží stát se nejlepším a největším na trhu. K dosažení svého cíle využívá obchvatový útok, kdy nepřítele obrazně řečeno obejde a zaútočí.

Tržní následovatel

Tržním následovatelem na trhu je společnost, která se snaží prorazit na trhu s nabídkami obdobnými, jako předkládá tržní vůdce. Následovatelů jsou tři základní druhy a to: parazit, napodobitel a upravovatel. Dvě první skupiny v tomto odvětví nemají šanci se prosadit, vzhledem k tomu, že si každá společnost v tomto odvětví působící své know-how přísně střeží. Tržním následovatelem v pozici upravovatele, který přebírá pouze základní faktory produktů od vůdce a podstatnou část výrobku mají vyrobenou dle svého, je zde společnost **E-gaming**. Společnost, která nabízí pouze on-line terminály VLT a která vstoupila na trh až s těmito terminály, nebyla první, která s těmito produkty vstoupila na trh.

Její strategie je upravování a neustálé inovování stávajících výrobků.

Tržní troškař

Jedná se o společnost, která se nesnaží o získání co největšího podílu na trhu, které stačí to rozmezí, ve kterém působí.

V tomto případě se jedná o společnost **Bally Technologies, Inc.** Tato společnost není tržním troškařem proto, že by byla příliš malá, ale proto, že tato společnost působí především v zahraničí a v ČR se jedná pouze o sekundární trh, dalo by se říci.

Společnost využívá strategie tržního specialisty, avšak ne v rámci produktů, avšak specializuje se na určitý segment svých stálých zákazníků.

Analýza dodavatelů

Kontron

Nadnárodní společnost Kontron AG je většinovým vlastníkem společnosti Kontron Czech, s. r. o., působící a prodávající na českém trhu. Je předním dodavatelem softwarových komponent. Jejimi produkty jsou:

- průmyslových informačních systémů typu MES
- specializovaných softwarových produktů pro monitorování vizualizaci a řízení technologických procesů
- zákaznického softwaru

Kontron AG se řadí mezi největší světové výrobce embedded počítačové techniky („elektronické mozky“ – hardware a software, jež dodávají různým zařízením inteligenci) . Kontron AG sídlí v Echingu, v Německu. Další významné pobočky se nachází v USA, Kanadě, Rusku, Taiwanu a Číně.

Edxx

Německá společnost, jež má v České republice sídlo v Přešticích, ulice Husova 380, PSČ 33401.

Je velkým výrobcem jak základových desek automatů, tak také monitorů, dotykových displayů, embedded, počítačových panelů, baterií a polovodičů.

Produkce společnosti je situována v Evropě a Asii.

Maroxx

Rakouská společnost: MAROXX Software, GmbH., se sídlem A-4600 Wels, Franz-Fritsch-Strasse 11.

Je to jeden z hlavních dodavatelů společnosti Kajot a potažmo společnosti Intacto.

Společnost s dvacetiletou zkušeností působící na téměř všech Evropských trzích.

Tato společnost nevyrábí pouze komponenty hracích a loterijních automatů a on-line terminálů, ale produkuje tyto jako celek.

Vyrábí automaty:

- multi game
- planet games
- jocker games

Suzo International

Nadnárodní společnost působící v 70 zemích světa. Byla založena již v roce 1955.
Je dodavatelem různé techniky do kasin.

Tato společnost dodává:

- xenonové zářiče na automaty
- světelné LED pruhy
- veškeré příslušenství k této světelné technice – nabíječky, přípojky k elektrice, stojany, žárovky do zářičů atp.
- dále také vyrábí a dodává komponenty, které řídí tyto zářiče
- Deck Checker – přístroj na kontrolu hracích karet. Slouží ke zjištění přesného počtu hráčů
- dávkovače karet - Random Plus Shuffler, Shuffler Pro
- čistič žetonů – Chip washer
- měniče bankovek
- počítadla bankovek – drobných i papírových,
- tiskárny tiketů
- dotykové monitory
- příslušenství k této technice
- zámky
- další vybavení kasin – např. odpadkové koše, stojany

JCM

Japan Cash Machine Co., Ltd.

Jak je již z názvu této společnosti patrné, jedná se o společnost dodávající stroje na počítání a výměnu peněz.

Tato společnost je původem japonská, vznikla již v roce 1955 a v dnešní době má své zastoupení také v USA a v Evropě. V Evropě je pro tuto práci důležité její zastoupení v Německu.

Tato firma je dodavatelem:

- počítadel bankovek
- přístrojů pro ověřování pravosti bankovek
- přístrojů na rozměňování bankovek

3.2.3 Interní analýza

V této části se zhodnotí interní faktory působící na společnost, na její podnikání a konkurenceschopnost.

V této analýze se budou zkoumat následující faktory:

- finanční situace a schopnosti
- technická a technologická základna podniku
- surovinové a materiálové zdroje
- vědeckovýzkumné a vývojové zdroje
- lidské zdroje a úroveň jejich řízení

Finanční situace a schopnosti

Tato část interní analýzy je zaměřena na zkoumání schopností, které zabezpečují potřebné finanční zdroje. Budou zkoumány následující ukazatele:

- tvorba zisku
- tok hotových peněz
- dosavadní úvěrová zátěž
- platební schopnost návratnost investic

Tato část je velmi důležitá především z toho důvodu, že finanční situace a schopnosti podniku patří k nejvýznamnějším složkám vnitropodnikového potenciálu.

Tvorba zisku

Pro tento ukazatel je důležité sledovat náklady společnosti a její výnosy. Podrobné údaje jsou vymezeny v příloze č. 2 – Výkaz zisků a ztrát společnosti.

Výkaz zisků a ztrát je k dispozici pouze z roku 2007, vzhledem k tomu, že novější výkazy jsou ve zpracování. Zpracování výkazů lze odložit a tyto budou k dispozici až ke 30. červnu 2010.

Tabulka č. 3. 3.: Tabulka hospodářských výsledků

Druh výsledku	Hodnota výsledku
Provozní výsledek hospodaření	203 000
Finanční výsledek hospodaření	- 3 000
Mimořádný výsledek hospodaření	- -
Výsledek hospodaření za běžné účetní období	200 000

Zdroj: Výkaz zisků a ztrát – příloha č. 1

Rok 2007 byl v pořadí druhým rokem podnikání společnosti, v roce prvním, tedy 2006 byl výsledek hospodaření v minusových hodnotách, byl vypočten na – 10 000,- Kč. Z tohoto vyplývá, že tvorba zisku se společnosti daří, vzhledem k takovému nárůstu oproti minulému období.

Tok hotových peněz

Zda je tok hotových peněz kvalitní rozhoduje, to zda je alespoň o 15 % vyšší jeho výsledek, než hodnota závazků této společnosti.

Dle rozvahy sestavené k 31. 12. 2007 (příloha č. 3) měla společnost k dispozici:

disponibilní finance ve výši = 1 524 tis. Kč

Společnost dle této rozvahy vykazuje:

krátkodobé závazky ve výši = 1 310 tis. Kč

dlouhodobé závazky ve výši = 0 tis. Kč

Celkové závazky jsou tedy: 1 310 tis. Kč

Peníze tedy převyšují hodnotu závazků. Hodnota peněz převyšuje závazky o cca 16 %, což znamená, že tok hotových peněz je velmi kvalitní.

Dosavadní úvěrová zátěž

Dle rozvahy společnost má pouze jeden úvěr a to ve výši 29 tis. Kč. Tento byl dle rozvahy sice oproti minulému období navýšen, ale o pouhých 7 tis. Kč.

Platební schopnost a návratnost investic

Tabulka č.: 3. 4.: Ukazatele likvidity a zadluženosti

Ukazatele zadluženosti a likvidity		
Ukazatel	Roky	
	2006	2007
Celková zadluženost	5,01 %	38,34 %
Ukazatel finanční stability	94,99 %	61,66 %
Běžná likvidita	22,93	2,2
Pohotová likvidita	22,76	1,16

Zdroj: vlastní výpočty

Celková zadluženost – v roce 2007 se tento ukazatel rapidně zvýšil. Zvýšila se sice celková aktiva, ale rapidně vzrostl také celkový dluh, z toho pramení růst celkové zadluženosti

z pěti na téměř 40 %. Tato situace vypadá příznivě pro vlastníky společnosti, avšak na druhé straně je společnost méně atraktivní pro věřitele.

Ukazatel finanční stability – hodnota tohoto ukazatele se v druhém roce podnikání snížila. Znamená to, že se zvyšuje podíl krytí aktiv z cizích zdrojů.

Ukazatel běžné likvidity – ukazuje, zda je společnost schopna krýt svými pohledávkami a peněžními prostředky své běžné potřeby a krátkodobé dluhy. Optimální je, když ukazatel dosahuje hodnoty 1 – 1,5. Rok 2006, první rok podnikání, nelze označit jako optimální z hlediska těchto ukazatelů. V roce 2007 se ukazatel běžné likvidity dostal na hodnotu 2,2, což je přijatelný výsledek.

Pohotovostní likvidita – ukazuje okamžitou platební schopnost podniku, kdy optimální je rozmezí mezi hodnotami 0,2 – 0,8. Avšak čím vyšší je hodnota ukazatele, znamená to, že o to vyšší je finanční majetek oproti závazkům společnosti.

Tabulka č.: 3. 5.: Ukazatele rentability

Ukazatele rentability		
Ukazatel	Roky	
	2006	2007
Rentabilita celkového kapitálu	(ztráta)	4,35 %
Rentabilita vlastního kapitálu	(ztráta)	9,3 %

Zdroj: Vlastní výpočty

Rentabilita celkového kapitálu – znamená s jakým výsledkem byla zhodnocena 1 Kč zisku. V prvním roce podnikání nelze určit, ale tento rok nemá optimální vypovídací schopnost. V druhém roce působení společnosti je již rentabilita téměř pětiprocentní, což znamená optimální vývoj.

Rentabilita vlastního kapitálu – ukazuje výnosnost vloženého vlastního kapitálu. Měl by být vyšší než rentabilita úhrnného kapitálu. Vývoj je zde opět pozitivní a ukazatel splňuje i druhou podmínku, kdy je vyšší o téměř 5 % než ukazatel rentability úhrnného kapitálu.

Technická a technologická základna

Společnost Intacto je provázána se společností Kajot, která herní automaty i VLT vyrábí. Společnost Intacto především automaty či terminály prodává, případně pronajímá a poskytuje servisní služby. Značka Kajot byla jedna z prvních, která začala provozovat VLT,

což vypovídá o jejím technickém zázemí i snahách o inovativní jednání, které vyžaduje kvalitní techniku i technologii výroby.

Společnost Intacto má k dispozici velkou skladovou halu nedaleko Brna, kde provozuje své služby, proto je pro ni poměrně jednoduchá distribuce. Hala disponuje moderními vybaveními a samozřejmě je v souladu s normami, týkajícími se skladování.

Surovinové a materiálové zdroje

Jak lze posoudit již z analýzy mikrookolí, společnost má kvalitní a ověřené dodavatele. S dodavateli, se kterými spolupracuje, spolupracuje již dlouho a má vytvořené určité portfolio těchto dodavatelů, kdy odebírá pouze od nich.

Dodavatelé na základě dlouhodobé spolupráce a odebírání vysokého množství vlastních výrobků poskytují zvýhodněné ceny. Proto si může společnost dovolit snížit vlastní ceny. A využít takto ze své pozice konkurenční výhodu.

Vědeckovýzkumné a vývojové zdroje

Společnost stále přichází na trh s novými, či inovovanými výrobky.

Jako příklad patentovaných technologií je možné uvést novinky, které uvedla společnost na trh v poslední době. Jedná se o revoluční technologii K-evolution. Jedná se o slim řadu, vyznačující se hi-tech trendy, které se vyznačují vysokým komfortem pro hráče:

- double TFT displaye s nízkým zářením
- Super sound Kajot
- Multi-game software s jednoduchou volbou oblíbené hry
- Ergonomické provedení kabinetů

Toto jsou jedny z mnoha patentů, které se týkají herních automatů. Další patenty, či využití know how se týkají on-line terminálů VLT. Společnost má přímo svůj vlastní originální systém Kajot-CLS.

Lidské zdroje a úroveň jejich řízení

Tato složka je velmi důležitá pro vlastní chod společnosti. U každé společnosti závisí její image a prosperita na lidech a jejich přístupu a ztotožnění se s identitou firmy.

Firma Intacto má pouze 25 zaměstnanců, proto je pro její vedení jednodušší určitým způsobem uplatňovat individuální přístup k zaměstnancům, kteří poté společnosti dokazují svými výkony vlastní loajalitu.

Jak je již výše uvedeno, ve společnosti je uplatňován individuální přístup k zaměstnancům. Zaměstnanci jsou vedeni demokratickým způsobem.

Zhodnocení interních faktorů

Tabulka č.: 3. 6.: Hodnocení interních faktorů společnosti

Zkoumané ukazatele	Posouzení stavu (výkonnost)			Závažnost		
	dobrý	průměrný	špatný	vysoká	průměrná	nízká
Finanční situace a schopnosti	x			x		
Technická a technologická základna	x			x		
surovinové a materiálové zdroje		x			x	
vědeckovýzkumné a vývojové zdroje	x			x		
Lidské zdroje a úroveň jejich řízení		x				x

Zdroj: vlastní výpočty

Dle této tabulky je vidět, že jsou posuzované interní faktory působící na potenciál společnosti vesměs na dobré úrovni.

Vysoká závažnost se přisuzuje finanční situaci, která musí být vždy alespoň uspokojivá, dále technické základně a výzkumu a vývoji, což jsou jedny z nejdůležitějších faktorů v celém tomto odvětví. Protože s novinkami a inovovanými výrobky přichází konkurence na trh neustále. Společnost však má tyto faktory na poměrně dobré úrovni, což značí, že v této oblasti může minimálně držet krok s konkurencí, respektive se nad konkurencí tímto vyvyšovat.

3.2.4 Dynamická strategická rozvaha

Dynamická strategická rozvaha spočívá ve vymezení scénářů budoucího vývoje trhu, vývoje dané společnosti a vývoje konkurence a to ve formě dílčích, na sebe navazujících scénářů. Výstupem této strategické rozvahy je poté návrh strategie budoucího vývoje společnosti.

Scénáře jsou zařazeny do jednotlivých kroků, kterých je celkem 11.

1. Krok – Scénáře vývoje trhu v sektoru

Jak již bylo zmiňováno výše, tento sektor je velmi omezován vládními intervencemi. V současné době existují v tomto odvětví i určité tlaky na změnu zákona, který by vymezoval kde a jak budou moci být herny, například určitá vzdálenost od škol apod.

Hlavním trendem v tomto oboru, jako ve všech ostatních oborech, je získávání co nejlepší konkurenční výhody a tím i zvyšování zisků, což souvisí se zvyšováním počtu nových heren či kasin, kde jsou provozovány právě výherní automaty, on-line terminály VLT i další elektronické přístroje. Což si „protiřečí“ s veřejným sektorem, který má na tuto problematiku diametrálně odlišný pohled.

Očekávaný vývoj poptávky je proto limitován přijetím, či nepřijetím novel zákona o hracích a výherních automatech a o obecních intervencích. Nelze proto v současné době s určitostí říci, jak se poptávka bude vyvíjet. Nejvíce v současnosti záleží na tom, zda vláda přijme novelu zákona č. 202/1990 Sb., která by znamenala značné omezení možnosti her v hernách i změnami, týkající se kasin. Ale stěžejní částí novely je zakomponování možnosti obcí regulovat počty výherních hracích automatů v provozovnách, které se nacházejí na jejich území.. Tento zákon již prošel druhým čtením v poslanecké sněmovně. Celá novela je připojena v přílohách, jako příloha č. 4.

Strana nabídky – tento segment, stejně jako ostatní začal být obsazován společnostmi od roku 1990, kdy sem vstoupilo několik desítek společností, které vyráběly a distribuovaly výherní automaty. Výherní automaty jsou rok co rok a i častěji určitým způsobem inovovány tak, aby zaujaly co nejvíce zákazníků, tedy hráčů a tím i společnosti získávaly konkurenční výhody. Zajisté největším a nejzásadnějším milníkem v této nabídce byl vstup on-line terminálů – VLT na trh a to v roce 2008. Jedná se o automaty, které jsou centrálně napojeny na jeden systém a dají se proto snadno kontrolovat všechny vklady a výhry.

Některé firmy v odvětví se zaměřily pouze na výrobu a prodej, či pronájem těchto terminálů.

Velkou změnu znamenal také vstup ČR do EU, který není možno zapomenout, vzhledem k tomu, že se společností tímto rozvinula nová možnost vstupů na nové trhy, znamenalo to ale také větší konkurenci na trzích tuzemských.

Dalším omezujícím faktorem, mimo legislativy a dalo by se říci, také určitým milníkem, byla světová krize, která působí na společnosti již přes rok. Znamenala úbytek určitého segmentu zákazníků a tím pádem také úbytek financí a možností inovací a

rozšiřování podnikání. Například na Slovenském trhu poklesly příjmy společností někdy až o 50 %. V České republice to byl pokles zhruba 25 %.

2. Krok – Scénáře vývoje procesů v sektoru

Výzkum a vývoj v daném oboru je jedním z nejdůležitějších faktorů vedoucích k úspěchu, respektive neúspěchu na tomto trhu. Výzkum a vývoj se tedy v tomto odvětví nemůže zastavit a ani se nezastavuje, není možné jej zastavit ani v případě finanční krize, tato by se zastavením inovací a vymýšlení něčeho nového ještě více prohloubila. Trendy ve výzkumu a vývoji tedy směřují k novátorství stávajícího a hledání stále nového. Výherní automaty, elektronické rulety, on-line terminály a další z těchto technik se stále upravují a vylepšují a to za jediným účelem, kterým je získání konkurenční výhody.

Co se týká strategií na daném trhu, ty se mění jen částečně. Strategie téměř všech podniků v tomto odvětví se zaměřují především na stálé inovace a vývoj nových výrobků a dále pak také na rozšiřování působnosti a to jak na území ČR, tak také na zahraniční trhy.

V případě přidružených služeb a celého obchodního řetězce, tedy činností od dodavatelských až po distribuci ke konečnému zákazníkovi, je nutné na ně klást také podstatný důraz, protože dobré jméno, které kvalitními dodavatelskými službami společnosti získávají, je velmi důležitým faktorem, který zákazník zohledňuje při výběru svého dodavatele. Společnost musí mít k dispozici proto rychlé a zároveň bezpečné přepravní prostředky, musí disponovat kvalitním obalovým materiálem, který neumožní jakékoliv porušení výrobku při přepravě. Samozřejmostí jsou také ochotní a loajální pracovníci, kteří budou ochotni nejen prodávat, ale také poskytovat zákazníkovi další služby, jako jsou informace, rady se vzniklými problémy a v neposlední řadě záruční a pozáruční servis.

V tomto sektoru musí být služby, jako logistika, služby, prodej a servis, na vysoké úrovni a zároveň musí být prováděny vysokou rychlostí.

Důležitý je také neustálý vývoj hlavních operací, který souvisí především s trendem výzkumu a vývoje. Tyto dvě činnosti jsou stěžejní pro fungování podniku. Důležité také je, zda má společnost k dispozici takové pracovníky, kteří jsou schopni určitým způsobem do hlavního výrobního řetězce zahrnout i nové výrobky. Tedy pracovníky, kteří budou nejen umět vytvořit nový produkt, ale také budou schopni tento produkt vyrábět a to v co nejvyšší kvalitě a rychle. Proto se nejen pracovníci musí určitým způsobem vzdělávat, školit a lepší ve své práci, ale je také nutné aby měla společnost k dispozici kvalitní výrobní stroje.

3. Krok – Scénáře vývoje teritoriální alokace

Tento krok úzce souvisí s krokem prvním. Jedná se zase o vázanost na přijetí, resp. nepřijetí novely zákona č. 202/1990 Sb., který by měl omezovat počet heren v městech a obcích. Jak již bylo uvedeno výše, nejvíce zákazníků společnosti Intacto tvoří drobní podnikatelé, vlastníci jednotlivé herny. Co se týká zákazníků, kteří jsou co se působnosti týká velcí, tito budou ale také limitováni, avšak u těchto se nebude jednat o to, že by tato novela úplně zlikvidovala, protože v drtivé většině působí i v zahraničí.

S prvním krokem bude souviset i rozmístění vědeckovýzkumných center a poboček společností, které budou sloužit jako centra pro zákazníky. Vše tedy souvisí s novelou a také s tím, zda bude, či nebude pokračovat ekonomická krize. Ekonomická krize bude mít totiž vliv především na rozšiřování výrobních hal, případně na stavbu nových výrobních hal a tím pádem na jejich lokalizaci.

4. Krok – Scénáře financování v sektoru

Strukturu investic ovlivňuje ekonomická situace a má na ně tedy vliv ekonomická krize. Co se týká atraktivnosti odvětví pro investory, tuto ovlivňuje opět už tolik zmiňovaná novelizace zákona o výherních automatech.

Investicemi do tohoto sektoru se míní především investice jednotlivých společností. Struktura investic se v tomto odvětví, tak jako ve všech odvětvích v průběhu času měnila. Závisí především na tom, v jakém životním stádiu se nachází jaká společnost.

Co se týká atraktivnosti sektoru pro investory, jedná se o poměrně dost atraktivní odvětví pro investory, protože ačkoliv je ekonomická krize, koncoví zákazníci herny a kasina stále navštěvují. Horší situace nastane v případě přijetí novely zákona o loteriích a hracích automatech, kdy atraktivnost tohoto odvětví rapidně poklesne.

Opět je tedy nutné počítat se třemi scénáři.

5. Krok – Scénáře vývoje konkurence v sektoru

Vývoj hlavních konkurentů v čase je opět, jako všechny situace v odvětví limitován novelou zákona, resp. jejím přijetím, či nepřijetím. Hlavními konkurenty jsou 4 velké společnosti, které působí na trzích i v zahraničí. Jedná se o velké společnosti, které lze zařadit mezi společnosti nejdéle působící na trhu. Jejich velikost tedy souvisí s jejich vývojem v průběhu času. Co se počtu těchto hlavních konkurentů týká, tento se měnit nebude, případně se bude měnit jen velmi málo. V tomto odvětví záleží na tom, co společnosti nabízí a jejich

dobrém jménu. Navíc, existují poměrně vysoké bariéry vstupu nových společností, do tohoto odvětví. Je tedy poměrně obtížné dostat se do tohoto odvětví a ještě obtížnější je, v něm uspět.

Co se týká ostatních konkurentů, jedná se především o menší konkurenty, kteří se snaží prosadit na trhu a to především nabídkou unikátních produktů, či extra službami. Tito konkurenti nemohou nijak extrémním způsobem ovlivňovat cenu svých produktů a tím pádem ani následovat taktiku cenové války, protože velké společnosti vůči nim mají výhodu úspor z rozsahu. Proto se tyto menší konkurenti snaží vydobýt svou pozici na trhu především jiným přístupem a speciálními službami, jimi poskytovanými.

6. Krok – Scénáře vývoje vnějších faktorů

Scénář, který vychází z PEST analýzy. Tedy scénář, který bude zahrnovat působení ekonomických, politických, technických a technologických a sociálních a bezpečnostních faktorů, které působí v rámci celého odvětví.

Hlavními směry, kterými se bude ubírat tento scénář jsou politické intervence, konkrétně novelizace zákona a celková ekonomická situace země. Tyto dva faktory budou totiž působit i na sociální prostředí, tak také na technologické a technické faktory, působící v odvětví.

7. Krok – Souhrnný scénář vývoje sektoru

Souhrnný scénář, který bude zahrnovat nejvýznamnější události a situace z předešlých kroků. Napříč všemi kroky celé rozvahy působí dva základní vlivy, které budou mít podstatný vliv na budoucí podnikání v tomto odvětví. Těmi jsou, již tolikrát zmiňovaná novela zákona č. 202/1990 Sb. o loteriích a jiných podobných hrách, jejíž přijetí, resp. nepřijetí bude mít velmi významný vliv na podnikání a druhým vlivem je světová ekonomická krize, na kterou mají různí odborníci různé pohledy. Existuje mnoho pohledů a názorů na krizi, pro podnikání budou však podstatné dva základní a to, že krize bude i nadále pokračovat – počítá se však s jejím poklesem v průběhu času – druhý názor je, že krize povolí a ekonomika bude konečně růst. Druhá varianta bude v každém případě příznivější pro podnikání nejen v daném odvětví, ale i v odvětvích ostatních.

V tomto případě se musí počítat, tak jako výše se třemi základními scénáři. Scénářem, kdy bude odhlasována novela zákona, scénářem, kdy tato novela odhlasována nebude, ale krize bude pokračovat a scénářem, kdy novela nebude odhlasována a ekonomika bude růst.

8. Krok – Analýza slabých a silných stránek společnosti

Silné stránky – dobré jméno společnosti, které jí vybudovaly především kvalitní a inovativní produkty. Mnoho licencí a patentů na jedinečné výrobky této společnosti. Možnost využívat nákladovou politiku a tedy i politiku nízkých cen. Kvalitní místo, kde je umístěno výrobní středisko, při kterém se sdružují vědeckovýzkumné i distribuční středisko, všechny tyto se nachází v Brně, které je dobrým strategickým místem k distribuci a prodeji produktů. Nachází se zde dopravní dálniční a silniční uzel i vlaková doprava z Brna je možná na všechny směry a v Brně, nedaleko výroby se nachází i mezinárodní letiště.

Vědeckovýzkumné centrum společnosti pracuje velmi kvalitně a rychle a i výrobní středisko se rychle umí přizpůsobit výrobě nových produktů. Společnost má velmi loajální pracovníky, kteří společnost neopouštějí ani v případě nabídky potenciálního vysokého finančního ohodnocení konkurenty.

Slabé stránky – největší slabinou společnosti bude, že její hlavní konkurenti jsou, co se působení týká na mnohem vyšší úrovni, vzhledem k faktu, že se jedná především o velké společnosti, které působí na nadnárodní úrovni, proto si mohou dovolit více riskovat, nežli společnost Intacto. Z toho vyplývá, že slabou stránkou společnosti je její nedostatečná velikost, která jí znemožňuje v tak velkém rozsahu snižovat náklady výroby a tedy cenu svého produktu. Cenové války tedy povede, ale oproti hlavním konkurentům bude muset využívat jiných faktorů.

Společnost má poměrně málo investorů, kteří by ji určitým způsobem finančně pomáhali k dosažení konkurenční výhody pomocí cenové války.

9. Krok – Setrvačný výhled konkurenční pozice firmy v sektoru

Současná strategie – současná strategie je vytyčena jako střednědobý plán, který se snaží o upevnění současné pozice společnosti Intacto na trhu a dále také zvýšení tržního podílu a zvýšení počtu spokojených zákazníků a poskytování kvalitních produktů.

Odhad konkurenční pozice firmy na trhu – společnost Intacto nabízí kvalitní produkty značky Kajot, se kterou je obchodně spjatá. Společnost působí na území celé republiky i na Slovensku, v Rakousku a na Balkánském poloostrově. VČR působí na celém jejím území, ať už pouze jako dodavatel, tak také jako provozovatel. A ačkoliv se jedná o střední firmu, vzhledem k počtu zaměstnanců, působením se může zařadit mezi společnosti velké. Na trhu má pozici tržního vyzyvatele, není ve skupině mála velkých a nejrozšířenějších společností, které jsou zařazeny mezi tržní vůdce, avšak svou pozicí na trhu vůči ostatním konkurentům si upevňuje své postavení v druhé skupině, která je velmi úspěšná.

Se stávající strategií, která není nijak ofenzivní bude společnost zůstávat ve skupině tržních vyzyvatelů. Strategie nemá žádné ambice dostávat se výš, avšak s touto strategií se společnost nebude posouvat ani na nižší hranice, či do níže postavených skupin.

10. Krok – Aktivní strategie firmy

Předpoklady – předpoklady úspěšnosti, resp. neúspěšnosti strategie jsou již vymezeny výše. Hlavními předpoklady je vývoj konkurence a tudíž konkurenční pozice společnosti. Dalším důležitým předpokladem je ekonomická situace v jaké se bude nacházet republika, její ekonomika a ekonomika v odvětví. Dalším důležitým faktorem, který ovlivní úspěšnost strategie a tedy celého působení firmy je politická situace, nejen změna systému po volbách, které budou v daném období, ale především novelizace zákona upravujícího právé podnikání v tomto odvětví. Dalšími důležitými předpoklady jsou technické či technologické novinky, se kterými bude firma, či její konkurence vstupovat na trh.

Cíle:

- Neustálé inovace a zaměření na výzkum a vývoj
- Zlepšování kvality jak produktů, tak přidružených služeb
- Udržování kvalitní zaměstnanecké základny
- Expanze

Postupy - strategie by měla být určena také na určité, časově omezené období. První tři cíle by se měly týkat krátkého období, tedy následujícího roku. Poslední cíl je vymezen tak na dobu 3 – 5 let. Avšak priority a potažmo i cíle by se v časovém horizontu mohly měnit v souvislosti se změnami makrookolí a naopak některé cíle budou se budou prolínat několika strategiemi následujících let.

Akce – k uskutečnění strategie je nutné využívat zejména intenzivní propagační politiku. Firma musí neustále pracovat na vylepšování své nákladové politiky, jejíž vývoj se nesmí zastavit. Dále je nutné neustále vyvíjet nové technologie a také pořizovat novou techniku, která bude schopna nové technologie produkovat a bude schopna přizpůsobovat se v co nejkratších intervalech výrobě novinek. Jak pro výzkum a vývoj, tak pro výrobu je nutné disponovat kvalitními, produktivními a loajálními zaměstnanci, které si společnost musí udržovat a to především pomocí pozitivní motivace. Pro zaměstnance by měl být vypracováván určitý roční plán zaměstnaneckých výhod.

V neposlední řadě je důležité dbát na kvalitu, která pramení především z kvalitní techniky a pracovníků. Díky distribuci kvalitních inovovaných produktů a poskytováním

kvalitních služeb si bude společnost udržovat své stávající zákazníky a získávat zákazníky nové. Získáváním nových zákazníků si bude rozšiřovat základnu své působnosti a tím si bude upevňovat své postavení na trhu vůči konkurenci a bude i zvyšovat svůj podíl na trhu.

11. Krok – Aktivizace prognózy vývoje sektoru

Odhady důsledků realizace strategie – strategie je směřována především ke zlepšování podnikání, ke zvyšování tržního podílu firmy na trhu a ke zlepšování jména společnosti a její pozice vůči konkurenci. Díky strategii by mělo být dosaženo konkurenčních výhod vůči konkurenci.

Je však nutné počítat s tím, že konkurence bude mít obdobně strukturované strategie a tedy se zaměří na stejné, případně obdobné způsoby získávání konkurenční výhody.

V případě, že to budoucí ekonomická a politická situace dovolí, budou se všechny společnosti na trhu v tomto odvětví snažit jednat ofenzivně a získávat konkurenční výhody a tím i větší podíly trhu díky intenzivnímu a rychlému výzkumu a vývoji nových produktů, které se budou snažit intenzivně propagovat a prodat s co nejnižšími náklady za co nejpříznivější cenu pro zákazníky. Tolik opakovaný výzkum a vývoj je v tomto odvětví totiž jeden z mála způsobů získání konkurenční výhody. Odvětví je natolik omezené legislativními vlivy, že jiné možnosti nezbývají. Ale i tento způsob je značně omezen, protože málokterá společnost je schopna vyvinout například kvalitní produkt, který by splňoval všechny omezení daná hlavním předpisem, upravujícím tento segment a to zákonem č. 202/1990 Sb. o loteriích a jiných podobných hrách.

Soupeři na trhu se tedy budou chovat obdobně jako společnost Intacto a proto by nemělo hrozit to, že nějaká společnost, na trhu již působící, by získala určitou velkou konkurenční výhodu.

Scénáře, které se vztahují k jednotlivým krokům dynamické strategické rozvahy, jsou uvedeny hromadně v příloze č. 5.

4 NÁVRHY A DOPORUČENÍ

Návrhy a doporučení, které by měly vést ke zlepšení stávající strategie, jsou vymezeny na základě výsledků a navržených scénářů z dynamické strategické rozvahy.

Dle dynamické strategické rozvahy je zřetelné, že existují tři základní směry, kdy působí na odvětví různé faktory a kterými by se mohlo celé odvětví ubírat.

Faktory, které působí na odvětví a jeho budoucí vývoj jsou ekonomická situace země a legislativní vlivy státu na tento segment.

Návrh č. 1 – Přijetí novely zákona č. 202/1990 Sb. o loteriích a jiných podobných hrách

Jak je již výše uvedeno, tato novela, která již prošla druhým čtením v parlamentu ČR, by významným způsobem omezila odvětví hracích a výherních technik. Jedná se o nejpesimističtější vývoj, který lze očekávat. Společnostem bude výrazně omezená působnost prostřednictvím standardních provozoven, jako jsou herny. V tomto případě je velmi složité navrhnout strategii, zejména z důvodu, že poměrně velký důraz v tomto odvětví je kladen na výzkum a vývoj, kdy se jedná o prakticky jediný nástroj firem sloužící k dosažení určité konkurenční výhody. V případě, že se společnosti na trhu budou potýkat s tím, že jim může drtivá většina obcí, či měst zakázat provoz, budou inovační akce téměř bezpředmětné. Avšak není žádoucí zapomínat na fakt, že některá ze společností působících na trhu může vyvinout zcela nový produkt, který bude zapadat do jejího portfolia, ale nebude provozován v klasických hernách a bude se tedy vymykat omezením tohoto zákona.

V případě, že nastane tato situace, jak již bylo řečeno, velmi pesimistická, je pro společnosti nutné zaměřit se především na udržování zákazníků v regionech, kde provozovny nebudou zcela vymýceny a snaha o rozšíření zákazníků v těchto segmentech. Další snahou by mělo být rozšiřování podnikatelských aktivit do zahraničí, především tam, kde alespoň v brzké době nehrozí obdobný omezovací zákon. Tak jako ve všech případech bude také důležité dbát na rozvoj vědeckovýzkumné základny.

Je však nutné brát v potaz také finanční situaci. Finance budou mít společnosti značně omezené v důsledku rušení určité části provozoven.

Proto návrhy pro strategii na další období budou vypadat následovně:

- do konce roku 2010 získat 15% tržní podíl v regionech, které nebudou omezovat provoz výherních a hracích automatů

- do roku 2013 v oblastech, kde bude provoz výherních a hracích automatů pouze omezen, udržet alespoň 30 % tržní podíl – skládající se ze značkových heren, příp. kasin a také z heren, příp. kasin, které mají v provozu ostatní osoby
- do roku 2015 prorazit na zahraniční trhy, především v blízkém okolí ČR, a prostřednictvím distribuce do těchto destinací zvýšit zisk o 5 %
- do pěti let vyvinout produkt, který by nebyl v rozporu s ustanoveními zákona a který by tudíž společnost mohla provozovat i v regionech, které díky zákonu provozování těchto produktů zakázaly, či výrazně omezily

Těchto cílů by mělo být dosahováno především pomocí intenzivní marketingové činnosti, která skýtá reklamní činnost a především světelné reklamy na provozovnách, billboardy, reklamní kalendář společnosti vydávaný již několik let, reklama na internetu, kvalitně provedené webové stránky a v neposlední řadě účast na veletrzích, týkajících se výherní hrací techniky. Celková částka investovaná do marketingu bude ve výši 5 – 10 % ze zisku. Procentuálně se tato částka bude zvyšovat v případě růstu zisku na základě prozkoumání zisku, kdy se analyzuje zda marketingová činnost tento zisk určitým způsobem navýšila. Dále také poskytováním kvalitních produktů, čehož bude dosahováno dodržováním systému kvality dle mezinárodních norem ISO a tento bude ve společnosti certifikován. Dalším nutným bodem k dosahování výše uvedených cílů bude zlepšování přístupu k zákazníkovi a to prostřednictvím školení poskytovaných zaměstnancům a následnému zákaznickému průzkumu jejich spokojenosti.

Pro potenciální průnik na zahraniční trhy bude stěžejním podrobný průzkum vybraného trhu a to jak konkurence, tak koupěschopnosti potenciálních zákazníků a v neposlední řadě průzkum ekonomické, sociální a politické situace na daném trhu.

Vývoj produktu, který by nebyl v rozporu se zákonem, případně s obecními vyhláškami bude v této situaci nutným a snad i reálným cílem. Pro vývoj je nejnütnější kvalitní technická a technologická základna a dostatek finančních prostředků, proto bude nutné investovat alespoň 7 % z veškerých příjmů společnosti do vědeckovýzkumné činnosti.

Návrh č. 2 – Nepřijetí novely zákona – pokračující ekonomická krize

Druhá možná situace, která by nastala. Odvětví nebude ovlivňovat podstatné legislativní omezení, avšak nejedná se o naprosto optimistickou situaci, vzhledem k ekonomické krizi, která bude značným způsobem ztenčovat finanční prostředky zákazníků a

v návaznosti i provozoven – tedy odběratelů – a na konec i společností. Situace je optimističtější z toho hlediska, že krize již nějakou dobu trvá a společnosti se s prvotní vlnou určitým způsobem vyrovnaly a měly již čas přizpůsobit se této situaci na trhu, dalším faktorem optimističtějšího pohledu na budoucí situaci je také to, že ekonomická krize se týká naprosto všech segmentů podnikání, tedy nebude docházet až tak k velké ztrátě atraktivity právě toho jednoho odvětví.

Omezením v tomto případě budoucího vývoje je především určitý nedostatek finančních prostředků, se kterým se ovšem bude potýkat naprostá většina společností. Pro společnost bude tedy nutné zaměřit své snahy na optimalizaci nákladů a eliminaci investic a zbytečných vysokých finančních výdajů. Důležité také bude udržet si stávající zákaznickou základnu, protože její zvětšování bude poměrně složité v dané situaci, kdy bude mít k dispozici nižší množství finančních prostředků téměř každý. V tomto případě nelze moc vsázet na ustálené sousloví, že v případě krize se více „hraje“ a pije. Společnost se i v tomto případě bude muset zaměřit na inovační management, protože, jak bylo již mnohokrát prezentováno, v tomto segmentu především inovace dopomáhají společnostem k vytváření konkurenční výhody a tím pádem i lepšího tržního postavení.

Návrhy budou proto v této situaci vypadat takto:

- do konce roku 2010 snížit výrobní náklady o 5 % a provozní náklady o 4 %
- do konce roku 2010 udržet stejný počet odběratelů v regionu České republiky
- do roku 2012 zvýšit počet odběratelů v regionu České republiky o 7 %
- do konce roku 2010 provést inovace alespoň $\frac{3}{4}$ produktů z řady výherních automatů

Vzhledem k faktu, že tato ekonomická situace nebude trvat věčně, je žádoucí vypracovat strategii s cíly, které budou pouze krátkodobého charakteru. V případě, že ekonomická krize skončí v době, kterou předpokládají odborníci v České republice, tedy do konce roku 2010 a ekonomika bude expandovat, nebudou tyto vymezené cíle již adekvátní vývoji trhu a společnost by tedy mohla zaostávat, což by jí v budoucnu mohlo výrazně poškodit.

Základem tedy bude tuto strategii na konci roku vyhodnotit a případně přepracovat v návaznosti na vývoj trhu.

Snížení jak výrobních, tak provozních nákladů by mělo předcházet jejich podrobné sledování a vyhodnocení odbornými pracovníky, na jehož základě by mohlo být provedeno snížení nákladů, které nejsou až tak důležité a eliminace nákladů a investic zbytečných. Propouštění zaměstnanců bude až nejzazším možným způsobem snížení nákladů.

Stávající odběratele si společnosti bude udržovat především zlepšením služeb jim poskytovaných, jako bude zrychlení dopravy produktů, prodloužení možnosti využít bezplatného servisu, osobní přístup.

V dalším kroku se již promítá určité zlepšování ekonomické situace na trhu. Zákazníci budou získávání osobním přístupem, intenzivním marketingem – opět stejné činnosti jako u návrhu č. 1, světelné reklamní poutače na provozovnách, billboardy, reklama na internetu, kvalitní provedení webových stránek, reklamní kalendář a účast na veletrzích, kdy suma financí vydaných na marketing bude obdobná jako v předchozím návrhu, a bonbónky, tedy službami poskytovanými firmou navíc.

Na inovace 75 % produktů z portfolia výherních hracích automatů bude potřeba vynaložit 6% část zisku po jeho rozdělení.

Návrh č. 3 – Nepřijetí novely zákona – růst ekonomiky

Nejpříznivější ze všech možných variant. Novela zákona nebude přijata, provoz tedy nebude omezen a ekonomika se již bude vzpamatovávat z celosvětové ekonomické krize a bude tedy poměrně příznivá situace pro podnikání.

Odběratelé společnosti nebudou nijak omezováni a společnosti budou získávat nové zákazníky. Vylepšovat se bude i finanční situace společnosti, jejích odběratelů i konečných zákazníků, na kterých celé toto odvětví závisí.

Společnost by v této situaci měla vytvářet strategii spíše ofenzivního charakteru právě z důvodu, že již nebude ani z legislativní ani z ekonomické stránky téměř nijak omezována.

Strategie by se tedy měla zaměřit na zvyšování tržního podílu společnosti v České republice. Dále také na průnik na zahraniční trhy v o něco větším měřítku než v prvním návrhu, vzhledem k lepší finanční situaci. Inovovat by společnost měla neustále, měla by se také zaměřit na vývoj zcela nových produktů a to nejen z důvodu získávání konkurenční výhody, ale také proto, aby společnost měla produkt, který bude moci distribuovat v případě obnovené hrozby novelizace stěžejního zákona pro toto odvětví.

Cíle budou tedy v tomto případě vypadat takto:

- do roku 2011 zvýšit svůj tržní podíl o 7 % v regionu České republiky
- do roku 2013 proniknout na sousední trhy. Příjmy z těchto regionů budou tvořit alespoň 3 % celkových příjmů
- do roku 2015 proniknout na vzdálenější zahraniční trhy – trhy se stabilní ekonomickou a politickou situací – příjmy z aktivit na těchto trzích alespoň 4 % z příjmů celkových

- do roku 2012 inovovat veškeré výherní a hrací automaty
- do roku 2015 inovovat alespoň ¼ VLT

Na dosažení těchto cílů bude společnost využívat intenzivního marketingu. Marketingová činnost se bude zaměřovat opět především na reklamní činnost. Součástí budou opět světelné poutače na provozovnách, různé billboardy, reklamy na internetu, webové stránky, reklamy v rádiu, firemní kalendář, účast na veletrzích a také akce pro odběratele i dodavatele pořádané společností. Částka vynaložená na marketing bude ve výši 5 – 10 % ze zisku a při zvyšování zisku a zjištění, že na daném zvyšování má marketing určitý podíl, budou zvýšeny i finance vynaložené na propagaci. Další činností, kterou bude společnost získávat více odběratelů bude jejich zvýhodňování, oproti konkurenci, ať již vylepšováním, nebo přidáváním nových služeb, které souvisí s celým proudem odběru. Co se týká zahraničních trhů, je zde nutný předběžný podrobný průzkum daného trhu. Především se musí zaměřit na ekonomické faktory této země a legislativní faktory, které by ovlivňovaly tento segment v dané zemi. Dále je důležité provést průzkum konkurence a postavení potenciálních konkurentů na trhu. V neposlední řadě je také nutné provést zákaznický průzkum a to proto, aby společnost věděla, zda jsou odběratelé, příp. zákazníci dostatečně koupěschopní a také zda mají o nové, zahraniční produkty zájem.

Inovace stejně jako doposud. Do vědeckovýzkumných činností investovat co nejvyšší možné částky. V případě expanze ekonomiky, budou zákazníci mít možnost více utrácet, odběratelé budou více poptávat a tím pádem nakupovat a příjmy společnosti by se měly zvyšovat, prozatím je možné počítat s mírným nárůstem. Ze všech příjmů půjde 8 % do vědeckovýzkumné činnosti. Inovativní akce jsou v tomto případě tím nejdůležitějším krokem k dosažení konkurenční výhody. Na inovační management bude potřeba vynaložit vyšší částku, než v předchozím návrhu, vzhledem k rozsahu inovačních akcí. Bude tedy na ně vynaloženo 7, 5 % ze zisku, avšak je nutné počítat s předpokladem, že firma bude generovat vyšší zisk, než v předchozím případě a to z důvodu, že situace na trhu bude mnohem příznivější, než v návrhu č. 2.

Všechny strategie by měly být neustále sledovány, zda jsou v souladu především s ekonomickým, technologickým či politickým vývojem na trhu. Je proto nutné při jakémkoliv změně na trhu zareagovat okamžitě a v případě nesouladu strategie s vývojem její úprava, případně přepracování.

Je nutné vymezit tyto kontroly, protože se jedná o segment, na kterém se situace často mění.

5 ZÁVĚR

Cílem této práce bylo vytvoření podnikové strategie pro středně velkou společnost Intacto Games, a. s., která působí ve specifickém prostředí.

Specifické prostředí v tomto případě znamená prostředí hracích a výherních automatů. Specifikum tohoto odvětví spočívá v tom, že se jedná o, v poslední době velmi diskutované rozporuplné téma veškerých debat, především na politické úrovni. Vzhledem ke kontroverznímu charakteru odvětví, je tento obor podstatným způsobem omezen a to především legislativními předpisy, vydanými vládou. Stěžejním pro toto odvětví je zákon č. 202/1990 Sb., ve kterém jsou uvedeny jak podmínky pro vznik a založení společnosti i její bezchybné fungování. Ostatní oblasti ovlivňují fungování společností v tomto odvětví působících stejně jako všechny ostatní.

Stěžejními faktory mikrookolí, ovlivňujícími podstatným způsobem podnikání je vývoj a postavení konkurence. Konkurence v tomto odvětví je velmi tvrdá, vzhledem k výše uvedenému omezení podnikatelského regionu.

Pro společnosti působící v tomto oboru je tedy vytvoření kvalitní a reálné strategie téměř nutností. Je možné, že i v tomto segmentu existují společnosti, které strategii netvoří, avšak je možné říci, téměř s jistotou, že tyto společnosti nebudou v tomto odvětví setrvávat dlouhou dobu. Strategie musí shrnovat veškeré možné a dostupné taktiky, kterými si společnosti vybudují určitý tržní podíl i konkurenční výhodu.

Návrhy na doporučení jsem vytvořila na základě syntézy výsledků dynamické strategické rozvahy. Existují tři cesty, kterými trh bude v dalším období ubírat. Na základě těchto se samozřejmě různí i doporučené strategie a cíle. První možností je, že bude schválena novela zákona o loteriích a jiných podobných hrách. V tomto případě se museí cíle ve strategii zásadním způsobem změnit a společnost musí své snahy zaměřit pouze do regionů, kde jejich provoz nebude omezen a také se mé návrhy týkají zaměření se na výzkum a vývoj zcela nové technologie, která by nespádala pod novelu zákona.

Druhou z možností je případ, kdy novela zákona přijata nebude, avšak bude pokračovat ekonomická a finanční krize. Návrhy jsou odlišné od první možnosti. Návrhy se v tomto případě zaměřují především na optimalizaci nákladů a udržení stávajícího počtu odběratelů.

Třetí cesta vede přes nepřijetí novely zákona a ukončení ekonomické krize, kdy ekonomika tedy bude expandovat. Návrhy se proto týkají především zvyšování tržního podílu

společnosti a pronikání na nové, zahraniční trhy. Při všech třech možnostech vývoje situace navrhuji neustálé inovace stávajících produktů i výzkum a vývoj nových produktů.

V této práci bylo velmi důležité také vymezení reálných cílů, které nejen budou určitým způsobem jedinečné, ale také splnitelné a to především ve stávající ekonomické a politické situaci, ale také pro středně velkou společnost. Není totiž účelné ani účinné vymezovat velké a líbivé cíle, které ovšem splnit nelze.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- [1] BOWMAN, C.: *Strategický management*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1996. 147 s. ISBN 80-7169-230-1.
- [2] DEDOUCHOVÁ, M. : *Strategie podniku*. 1. vyd. Praha: C. H. BECK, 2001. 256 s. ISBN 80-7179-603-4.
- [3] DONNELLY, J. H. a kol.: *Management*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1997. 821 s. ISBN 80-7169-422-3.
- [4] FORESTER N. RICHARD: *Strategie podnikání*. 1. vyd. Praha: Melantrich, 1990. 238 s. ISBN 80-7023-071-1
- [5] RON, J., TICHÁ, I., DOHNAL, J.: *Strategické řízení. Skriptum ČZU v Praze*. 1. vyd. Praha: ČZU PF, 1998. 266 s.
- [6] CHARVÁT, J.: *Firemní strategie pro praxi*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2006. 204 s. ISBN 80-247-1389-6.
- [7] KAREŠ, J.: *Základy řízení I. Skripta ZF JU*. České Budějovice: Jihočeská univerzita, 1997. 79 s. ISBN 80-7040-197-4.
- [8] KEŘKOVSKÝ, M., VYKYPĚL, O: *Strategické řízení: teorie pro praxi*. 1. vyd. Praha: C. H. BECK, 2002. 172 s. ISBN 80-7179-578-X.
- [9] KOPČAJ, A.: *Řízení proudu změn*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1999. 298 s. ISBN 80-902358-6-1.
- [10] MLÁDKOVÁ, J., JEDINÁK, P.: *Management*. 1. vyd. Plzeň: Aleš Čeněk, 2009. 273 s. ISBN 978-80-7380-230-1.
- [11] MULAČ, P., MULAČOVÁ, V.: *Podniková ekonomika*. České Budějovice: VŠTE, 2007. ISBN 80-903888-0-2.
- [12] PFEIFER, L., UMLAUFOVÁ, M.: *Firemní kultura*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1993. 130 s. ISBN 80-7169-018-X.
- [13] SLÁVIK, Š.: *Štrategické riadenie podniku*. 1. vyd. Bratislava: Sprint, 1999. 285 s. ISBN 80-88848-41-5.
- [14] SOUČEK, Z., MAREK, J.: *Strategie úspěšného podniku*. Ostrava: Montanex, a. s., 1998. 180 s. ISBN 80-85780-93-3.
- [15] TRUNEČEK, J.: *Management I*. Praha: Skripta VŠE, 1995. 221 s. ISBN 80-7079-929-3.
- [16] ZÁKON Č. 513/1991 Sb., *obchodní zákoník*. Část I., Hlava I., Díl II. § 5, odst. 1.

Internetové stránky

- [17] HUČKA, M.: *Vize, poslání a cíle podniku* [online]. Ostrava: VŠB – TUO, Katedra podnikohospodářská [cit. 18. 6. 2009]
https://portalekf.wps.vsb.cz/wps/myportal!/ut/p/kcxml/04_Sj9SPykssy0xPLMnMz0vMAfljzeOd402CnfTDchMrMnMzq1JT9CP0o8yAosbmpiANIKahr6N-JlqYQbyxKYYQuiLneCMjQ4SYr0d-bqp-kL63foB-Qa5FZWZmpq6jo6liAGx05Zo!/delta/base64xml/L0lDU0NUTzdVsko3dWFDU1kvb0dvUUFBSVFKQUFNWXhqR01VcGpHS113eG1BIS80SkZpQ09zVGxFNkN1QTJKeWlkQlhmcKNFQSEhLzdfQ181MkovMTI!#7_C_52J
- [18] HUČKA, M.: *Analýza externího prostředí* [online]. Ostrava: VŠB – TUO, Katedra podnikohospodářská [cit. 18. 6. 2009]
https://portalekf.wps.vsb.cz/wps/myportal!/ut/p/kcxml/04_Sj9SPykssy0xPLMnMz0vMAfljzeOd402CnfTDchMrMnMzq1JT9CP0o8yAosbmpiANIKahr6N-JlqYQbyxKYYQuiLneCMjQ4SYr0d-bqp-kL63foB-Qa5FZWZmpq6jo6liAGx05Zo!/delta/base64xml/L0lDU0NUTzdVsko3dWFDU1kvb0dvUUFBSVFKQUFNWXhqR01VcGpHS113eG1BIS80SkZpQ09zVGxFNkN1QTJKeWlkQlhmcKNFQSEhLzdfQ181MkovMTI!#7_C_52J
- [19] HUČKA, M.: *Analýza interního prostředí* [online]. Ostrava: VŠB – TUO, Katedra podnikohospodářská [cit. 18. 6. 2009]
https://portalekf.wps.vsb.cz/wps/myportal!/ut/p/kcxml/04_Sj9SPykssy0xPLMnMz0vMAfljzeOd402CnfTDchMrMnMzq1JT9CP0o8yAosbmpiANIKahr6N-JlqYQbyxKYYQuiLneCMjQ4SYr0d-bqp-kL63foB-Qa5FZWZmpq6jo6liAGx05Zo!/delta/base64xml/L0lDU0NUTzdVsko3dWFDU1kvb0dvUUFBSVFKQUFNWXhqR01VcGpHS113eG1BIS80SkZpQ09zVGxFNkN1QTJKeWlkQlhmcKNFQSEhLzdfQ181MkovMTI!#7_C_52J
- [20] STŘELEČ, J.: *Porterův model konkurenčních sil* [online]. [cit. 18. 6. 2009]
<http://www.vlastnicesta.cz/akademie/marketing/marketing-metody/porteruv-model-konkurencnich-sil/>
- [21] MANASOVÁ: *Poslání podniku* [online]. VŠE [cit. 18. 6. 2009]
- [22] FIŠERA, I.: *Dynamická strategická rozvaha – nová metoda strategického myšlení* [online]. [cit. 18. 6. 2009] www.cmc.cz/files/z_tisku/fisera.pdf
- [23] MARKETINGOVÝ TÝM HMC GROUP: *Strategie, nic víc, nic méně* [online]. [cit. 18. 6. 2009] http://www.hmccr.cz/files/hmccr.eu/u2/Strategie_doc.pdf

- [24] KAJOT: *O společnosti* [online]. [cit. 7. 11. 2009]
<http://www.kajot.cz/cz/spolecnost.htm>
- [25] MINISTERSTVO FINANCÍ: *Makroekonomická predikce České Republiky* [online].
[cit. 7. 3. 2010] http://www.mfcr.cz/cps/rde/xchg/mfcr/xsl/makro_pre.html?year=2009
- [26] KURZY.CZ: *HDP 2010, vývoj HDP v ČR* [online]. [cit. 7. 3. 2010]
<http://www.kurzy.cz/makroekonomika/hdp/>
- [27] KURZY.CZ: *Nezaměstnanost v ČR, vývoj, rok 2010* [online]. [cit. 7. 3. 2010]
<http://www.kurzy.cz/makroekonomika/nezamestnanost/>
- [28] KURZY.CZ: *Mzdy – vývoj mezd, průměrné mzdy 2010* [online]. [cit. 7. 3. 2010]
<http://www.kurzy.cz/makroekonomika/mzdy/>
- [29] KURZY.CZ: *Inflace – 2010, míra inflace a její vývoj v ČR* [online]. [cit. 7. 3. 2010]
<http://www.kurzy.cz/makroekonomika/inflace/>
- [30] ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD: *Makroekonomické údaje* [online]. [cit. 7. 3. 2010]
<http://www.czso.cz/>
- [31] MINISTERSTVO FINANCÍ: *Souhrnná čistá pozice ČR ve vztahu k rozpočtu EU*
[online]. [cit. 7. 3. 2010]
http://www.mfcr.cz/cps/rde/xchg/mfcr/xsl/eu_cista_pozice_cr_49134.html
- [32] KURZY.CZ: *Zahraniční obchod – ČR 2010* [online]. [cit. 7. 3. 2010]
<http://www.kurzy.cz/makroekonomika/zahranicni-obchod/>
- [33] KONJUNKTURA.CZ: *PEST analýza* [online]. [cit. 7. 3. 2010]
<http://www.konjunktura.cz/index.php3?w=art&id=561&rub=253&s>
- [34] JUSTICE.CZ: *Základní informace o společnostech* [online]. [cit. 24. 3. 2010]
<http://portal.justice.cz/justice2/uvod/uvod.aspx>
- [35] CLUB BONVER: *Informace o společnosti* [online]. [cit. 24. 3. 2010]
<http://www.bonver.cz/o-nas>
- [36] CAMPA-NET: *Informace o společnosti* [online]. [cit. 24. 3. 2010]
<http://www.campa-net.cz/?cube=text&c=1>
- [37] ZÁKON Č. 202/1990 Sb.: *Politické a legislativní zásady* [online]. [cit. 24. 3. 2010]
http://www.corona.cz/zak/202_1990.htm
- [38] SYNOT: *Informace o společnosti* [online]. [cit. 24. 3. 2010] <http://www.synot.cz/>

- [39] E-GAMING: *Informace o společnosti* [online]. [cit. 24. 3. 2010]
<http://www.e-gaming.cz/e-gaming.html>
- [40] NOVOMATIC: *Informace o společnosti* [online]. [cit. 24. 3. 2010]
http://www.edpsro.cz/edp_management.htm
- [41] BALLY: *Informace o společnosti* [online]. [cit. 24. 3. 2010]
<http://www.ballytech.com/company-information/company-profile>
- [42] KONTRON: *Informace o společnosti* [online]. [cit. 24. 3. 2010]
<http://cz.kontron.com/about-kontron/>
- [43] EDXX: *Informace o společnosti* [online]. [cit. 24. 3. 2010]
<http://www.edxx.de/company-ednetworxx.html>
- [44] MAROXX: *Informace o společnosti* [online]. [cit. 24. 3. 2010]
<http://www.marox.at/eng/company.html>
- [45] SUZO: *Informace o společnosti* [online]. [cit. 25. 3. 2010] <http://www.suzo.com/>
- [46] JCM: *Informace o společnosti* [online]. [cit. 25. 3. 2010]
<http://www.jcm-germany.com/>
- [47] KIMEX: *Informace o společnosti* [online]. [cit. 31. 3. 2010]
<http://www.kimex.cz/cz/o-nas.aspx>
- [48] AUTO GAMES: *Informace o společnosti* [online]. [cit. 31. 3. 2010]
<http://www.autogames.cz/index.php?id=2>
- [49] APOLLO GAMES: *Informace o společnosti* [online]. [cit. 31. 3. 2010]
<http://www.apollogames.cz/cz/o-spolecnosti.html>
- [50] DICTIO: *Informace o společnosti* [online]. [cit. 31. 3. 2010]
<http://www.sympakt.eu/?pg=vyherni-hraci-pristroje&sec=369&ln=cz>
- [51] NAVRHOVÁNÍ MARKETINGOVÝCH STRATEGIÍ: *Pozice konkurenčních společností na trhu* [online]. [cit. 18. 4. 2010]
<http://blog.zarohem.cz/clanek.asp?cislo=284>

SEZNAM ZKRATEK

ad.	– a další
apod.	– a podobně
č.	– číslo
ČR	– Česká republika
ČSÚ	– Český Statistický úřad
CZK	– česká koruna
EU	– Evropsá unie
EUR	– euro (měna)
Kč	– koruna česká
mil.	– milion
mld.	– miliarda
příp.	– případně
tis.	– tisíc
tzv.	– takzvaně
USD	– americký dolar
VLT	– videoloterijní terminál

PROHLÁŠENÍ O VYUŽITÍ VÝSLEDKŮ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Prohlašuji, že

- jsem byla seznámena s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že diplomová práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne

.....
jméno a příjmení studenta

Adresa trvalého pobytu studenta:

.....

